

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Mariana Monteiro Caldeira Miranda**

**Teletrabalho em instituição federal de ensino superior: análise do Programa de Gestão e  
Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Juiz de Fora

2024

**Mariana Monteiro Caldeira Miranda**

**Teletrabalho em instituição federal de ensino superior: análise do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior

Juiz de Fora

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Miranda, Mariana Monteiro Caldeira.  
Teletrabalho em instituição federal de ensino superior : análise do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora / Mariana Monteiro Caldeira Miranda. -- 2024.  
92 f. : il.

Orientador: Antônio Gasparetto Júnior  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2024.

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e Desempenho. 3. Gestão pública. I. Gasparetto Júnior, Antônio, orient. II. Título.

**Mariana Monteiro Caldeira Miranda**

**Teletrabalho em instituição federal de ensino superior: análise do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação  
apresentada  
ao Mestrado  
Profissional em  
Administração  
Pública em Rede  
(PROFIAP-  
UFJF) da Universidade  
Federal de Juiz de  
Fora como requisito  
parcial à obtenção do  
título de Mestre em  
Administração  
Pública. Área de  
concentração:  
Administração  
Pública

Aprovada em 22 de agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Lilian Alfaia Monteiro**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza**  
Universidade Federal de Alfenas

Juiz de Fora, 13/08/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gasparetto Júnior, Usuário Externo**, em 22/08/2024, às 15:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lilian Alfaia Monteiro, Professor(a)**, em 22/08/2024, às 16:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Roberto Rodrigues de Souza, Usuário Externo**, em 27/08/2024, às 11:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1919162** e o código CRC **41BC3B1A**.

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Daniel e Maria Alice, minha fonte de inspiração e força necessária para seguir adiante. Que este trabalho sirva de exemplo de que, com foco e perseverança, é possível alcançar todos os nossos sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder saúde, sabedoria e a oportunidade de chegar até aqui, me fortalecendo e direcionando meus caminhos todos os dias.

À minha família, por acreditar em mim e me incentivar a seguir adiante. Agradeço ao meu marido, Jedson, por seu amor, paciência e apoio incondicional em todos os momentos. Sua parceria foi fundamental para que eu pudesse seguir em frente em tantos momentos difíceis. Aos nossos filhos, Daniel e Maria Alice, pela alegria e compreensão, trouxeram luz aos meus dias e me motivaram a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Agradeço também aos meus pais, Osmar e Lúcia, pelo exemplo de que os estudos valem a pena e por terem me proporcionado uma educação de qualidade. Aos meus queridos irmãos, Thiago e Juliana, pelo apoio.

À UFJF, por estimular seus servidores a buscarem mais conhecimento e qualificação. Um agradecimento a todos meus colegas de trabalho, especialmente da equipe Siass/GV pela compreensão e força. À minha amiga Maria Alice Vasconcelos, pelas dicas incríveis, por me incentivar desde do início e por não me deixar desistir.

Aos meus amigos da turma Profiap 2022, que me acompanharam ao longo desta jornada, pelas trocas de ideias, pelo incentivo nos momentos de dificuldade e pela parceria que tornou essa trajetória mais leve. A amizade de vocês foi um alicerce importante em todo este processo.

Ao meu orientador, Prof. Antônio Gasparetto, agradeço pela orientação, paciência e valiosos ensinamentos. Ao Coordenador do Profiap/UFJF, Prof. Virgílio César da Silva e Oliveira, sou grata por toda a força e apoio. Também expresso minha gratidão a todos os docentes com os quais tive a honra de aprender durante o mestrado. Suas aulas incríveis foram oportunidades únicas de aprendizado e crescimento.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto, meu sincero agradecimento.

## RESUMO

Objetivo da pesquisa: Compreender os desafios do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal e propor ações para sua consolidação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para isso, o estudo revisa a literatura sobre teletrabalho, descreve suas vantagens e desvantagens, identifica os principais desafios da implementação do programa na UFJF e contribui para o debate sobre o tema. Enquadramento teórico: o teletrabalho, por meio PGD, estabeleceu a perspectiva teórica do estudo que se insere na linha de pesquisa “Administração pública e organizações”, contribuindo com seu propósito de favorecer a vigência de práticas gerenciais inovadoras, compatíveis com tecnologias e contextos que viabilizam e demandam, respectivamente, o teletrabalho no setor público. Metodologia: foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio da realização de entrevistas com membros da comunidade universitária para explorar suas perspectivas sobre o processo de implementação do PGD na instituição. Resultados: conclui-se que a implementação do PGD no âmbito universitário é um processo complexo; que o programa não é sinônimo de teletrabalho e que ele pode trazer diversos impactos, tanto positivos quanto negativos aos envolvidos. São fundamentais ações como: a identificação de estratégias para promover a interação e o engajamento dos servidores, a necessidade de indicadores claros para avaliação de desempenho, a importância de um sistema de teletrabalho adaptável às especificidades do trabalho universitário e o acompanhamento da saúde dos servidores que laborarem de forma remota. Originalidade/relevância: a pesquisa é original, pois preocupou-se com o diálogo e perspectivas internas vivenciadas no processo de implementação do PGD na UFJF. Contribuições práticas (impacto): ao final do estudo foi possível propor um relatório técnico conclusivo, de impacto potencial ao contexto do teletrabalho da administração pública, que oferece subsídios para a discussão sobre novos arranjos de trabalho no contexto pós-pandêmico, contribuindo para a modernização e eficiência em universidades federais.

Palavras-chave: teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho; gestão pública.



## ABSTRACT

Research objective: To understand the challenges of the Program of Management and Performance (PGD) of the Federal Public Administration and propose actions for its consolidation in the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). For this, the study reviews the literature on teleworking, describes its advantages and disadvantages, identifies the main challenges of the program implementation in UFJF and contributes to the debate on the subject. Theoretical framework: telework, through PGD, established the theoretical perspective of the study that is part of the research line "Public administration and organizations" contributing to its purpose of favoring the existence of innovative management practices, compatible with technologies and contexts that enable and demand, telework in the public sector. Methodology: a descriptive research was carried out, with a qualitative approach, interviews with members of the university community to explore their perspectives on the process of implementing PGD in the institution. Results: it is concluded that the implementation of PGD in the university context is a complex process; that the program is not synonymous with telework and that it can bring several impacts, both positive and negative to those involved. Actions are fundamental as: the identification of strategies to promote interaction and engagement of servers, the need for clear indicators for performance evaluation, the importance of a telework system adaptable to the specificities of university work and the monitoring of the health of servers that work remotely. Originality/relevance: the research is original, because it was concerned with the dialogue and internal perspectives experienced in the process of implementation of PGD at UFJF. Practical contributions (impact): at the end of the study, it was possible to propose a conclusive technical report, with potential impact on the context of telework in UFJF, which provides inputs for the discussion on new work arrangements in the post-pandemic context, contributing to modernization and efficiency at federal universities.

Keywords: teleworking; Management and Performance Program; public management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Demonstração de pessoas ocupadas X exercício remoto (5/2020) .....	20
Quadro 2	- O Programa de Gestão e Desempenho .....	32
Quadro 3	- Instituições Federais de Ensino Superior que implementaram o PGD .....	34
Quadro 4	- Participantes da pesquisa .....	45
Quadro 5	- Principais contribuições dos participantes .....	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	- Principais razões pela escolha do teletrabalho .....	26
----------	--	----

## LISTA DE SIGLAS

CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
Consu	Conselho Superior
CTPGD	Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho
GV	Governador Valadares
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
MEC	Ministério da Educação
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Sintufejuf	Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1	TELETRABALHO - HISTÓRICO E CONCEITO .....	16
2.2	TELETRABALHO NA PANDEMIA .....	18
2.3	TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
2.4	VANTAGENS DO TELETRABALHO .....	24
2.5	DESVANTAGENS DO TELETRABALHO .....	27
2.6	O PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (PGD) .....	29
2.7	TELETRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES) .....	33
2.8	O FUTURO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS CULTURAIS E INSTITUCIONAIS PARA A ADESÃO AO TELETRABALHO .....	39
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>43</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	43
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA .....	44
3.3	LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS .....	45
3.4	ASPECTOS ÉTICOS .....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1	VANTAGENS DO PGD .....	48
4.2	DESVANTAGENS DO PGD .....	50
4.3	DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UFJF .....	53
4.4	AÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DO PDG NA UFJF .....	56
4.5	OUTRAS CONTRIBUIÇÕES SIGNIFICANTES .....	57
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa - Roteiro de Entrevista</b> .....	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE B – Relatório Técnico</b> .....	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o acelerado progresso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), observou-se que até os serviços públicos necessitavam de modernização do trabalho e desempenho das atividades para que pudesse desempenhar seu papel com eficácia. A eficiência na prestação dos serviços públicos é responsabilidade do Estado, sendo, também, um dos princípios da administração pública, expresso constitucionalmente. Aos servidores públicos incube o papel crucial na busca pela eficiência da administração pública (Lima, 2018).

Neste contexto de produtividade, a administração pública vem passando por um processo de transformações e adaptações, principalmente devido à pandemia da covid-19 em que foram necessárias mudanças emergenciais na modalidade de trabalho do servidor. As instituições públicas precisaram se adequar ao serviço remoto, mesmo que de forma inesperada, em prol da continuidade e manutenção de suas atividades (Coelho *et al.*, 2022).

Amado (2020) relata que o Governo precisou realizar ajustes emergenciais, excepcionais e temporárias, e desde então, após experiências positivas com *home office*, nova regulamentação tem ganhado espaço na administração pública.

Portanto, diante da nova realidade, em 17 de maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072 que institui o teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal, através do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Como resultado deste cenário, várias instituições têm analisado a possibilidade de adesão a essa nova modalidade de trabalho, sendo uma destas instituições a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) (Brasil, 2022).

Nesta conjunção, vários estudos têm mostrado as vantagens e desvantagens do serviço remoto na administração pública. Para Paloschi (2022), o teletrabalho tem sido uma alternativa para o desempenho de várias outras formas de trabalho que dispensam a presença física do trabalhador, o que proporciona a realização das atividades de qualquer lugar, mesmo em situações excepcionais, como em pandemias, onde os serviços não precisariam ser interrompidos.

Como principais benefícios encontrados nesta modalidade de trabalho, destacam-se: a economicidade aos cofres públicos, além de redução de gastos também aos servidores com transportes/combustível, a flexibilidade de horário/local para execução das atividades, a diminuição do absenteísmo, entre outros. Em contrapartida, segundo Coelho *et al.* (2022), um dos pontos negativos do serviço remoto têm sido o isolamento dos servidores, que muitas vezes

relatam falta de convívio com os colegas, falta de horário de descanso e de organização destes horários, que os fazem se sentir desmotivados a aderirem ao teletrabalho.

Segundo a Pantoja, Camões e Bergue (2010) várias mudanças no setor público requerem destreza e capacidade de adequação do servidor para novas funções e novos modelos de realização de atividades, além de novos locais de trabalho, exigindo quebras de paradigmas e mudanças culturais. O teletrabalho é uma realidade no mundo atual, e está cada vez mais ganhando espaço na Administração Pública, inclusive nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), com a implementação do PGD, que visa uma política de resultados e qualidade dos serviços públicos.

Nesta mesma premissa, Silva e Souza (2022, p. 10) descrevem que: “a necessidade de se introduzir nas organizações do setor público novos produtos e modelos tecnológicos já era urgente, para poder acompanhar o crescimento da tecnologia da informação em todos os setores”.

Partindo dessas constatações, esta pesquisa deverá buscar respostas para a seguinte questão: quais são os desafios para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e quais ações são necessárias para fortalecer o teletrabalho dos Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora?

Assim, é nesse contexto que a presente pesquisa se situa e busca oferecer uma contribuição, tratando do teletrabalho em uma Instituição Pública de Ensino, tendo como objetivo geral compreender os desafios do Programa de Gestão e Desempenho e propor ações para a sua consolidação na UFJF.

Para objetivos específicos será proposto:

- a) verificar a literatura acerca do teletrabalho na Administração Pública e nas Instituições Federais de Ensino Superior;
- b) descrever as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho na administração pública;
- c) identificar os principais desafios encontrados para implementação do teletrabalho através do PGD, na UFJF; e
- d) contribuir para o debate administrativo e acadêmico sobre o tema.

A pesquisa terá foco específico na compreensão e fortalecimento do Programa de Gestão e Desempenho na UFJF referente ao trabalho dos TAEs, pois apesar de possuir atividades flexíveis que podem ser realizadas em qualquer momento e local, o corpo docente da instituição ainda não possui um programa institucionalizado como parte da estratégia de gestão de pessoas. Portanto, não abrangerá os docentes, devido às diferentes especificações do

cargo, como o regime de trabalho, o que poderia extrapolar os limites temporais e procedimentais da pesquisa ora proposta.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Como dito anteriormente, há diversos estudos referente ao teletrabalho (Cunha; Bianchi, 2023; Gervásio; Cova, 2022; Paloschi, 2022; Ross; Silva, 2023), especialmente após a pandemia da covid-19, e na administração pública cada dia mais instituições têm adotado essa modalidade. Na UFJF, após aprovação pelo Conselho Superior (Consu), essa temática está em fase de início de um projeto-piloto, o que torna importante este estudo e pode se tornar relevante sugerindo elementos a serem considerados pela instituição, frente aos desafios quanto à implementação do teletrabalho, para organização de um ambiente saudável e motivador.

Diante do exposto, observa-se, portanto, que o teletrabalho nas universidades deve ser analisado e estudado, pois este modelo altera profundamente as relações de trabalho e a sua realização. Dessa forma, o estudo apresenta potencial de contribuição no que se refere ao contexto social, pois o teletrabalho, especialmente no setor público, tem se mostrado uma alternativa que promove a inclusão e flexibilização das condições de trabalho. Ao analisar os desafios do PGD na UFJF, a pesquisa pode contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e motivadores, que atendam às necessidades dos servidores, garantindo que o serviço público se adapte às novas demandas sociais. Além disso, pode contribuir para uma maior qualidade de vida dos servidores ao oferecer flexibilidade, o que é vital para o bem-estar individual e para a eficiência coletiva dentro das instituições públicas.

Do ponto de vista econômico, a adoção do PGD e do teletrabalho na UFJF pode resultar em uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. O estudo sobre os impactos econômicos pode fornecer subsídios para políticas públicas mais eficazes, que promovam o uso responsável e otimizado dos recursos disponíveis na instituição.

Academicamente, o tema pode ser muito relevante, pois o teletrabalho no serviço público e sua relação com programas de gestão de desempenho ainda é um campo em desenvolvimento, especialmente em Instituições Federais de Ensino Superior. A pesquisa pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nessa área, oferecendo uma análise detalhada dos desafios e potencialidades do PGD na UFJF. Além disso, o trabalho pode servir como base para futuras pesquisas que busquem explorar a modernização das práticas administrativas no contexto universitário. As informações obtidas poderão fornecer subsídios para se discutir sobre novos arranjos de trabalho neste momento pós pandêmico, ou seja, sem



o contexto do isolamento social. Mais especificamente acerca das modalidades de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na UFJF, de flexibilização da jornada, de mudança cultural da necessidade efetiva de controle de horas trabalhadas, por uma política de resultados e qualidade do serviço prestado.

O presente trabalho pretende estimular a discussão sobre essa temática, afinal, é fundamental que a administração identifique as demandas de seu pessoal para uma melhoria contínua dos serviços da instituição. É necessário ofertar ações estratégicas e inclusivas, além de modernizar suas formas de trabalho a fim de se manter a produtividade na prestação dos serviços, evitando propagar a visão distorcida de que os serviços públicos são lentos e ultrapassados.

Para cumprir com os propósitos acima expostos, esta pesquisa está organizada em cinco capítulos, contando com esta apresentação onde pretendeu-se contextualizar o tema de pesquisa e a caracterização desta por meio da breve explanação referente ao conhecimento já existente sobre o tema, o percurso metodológico adotado, resultados e conclusões.

Em seguida, apresenta o referencial teórico, destacando a contribuição de estudos que subsidiaram o trabalho desenvolvido. Serão apresentados os principais conceitos que delimitam a pesquisa, obtidos por meio de revisão da literatura: o teletrabalho (conceitos), seu contexto atual junto à administração pública, vantagens e desvantagens, o Programa de Gestão e Desempenho (conceito, os principais pontos favoráveis e críticas), o teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior e, finalmente, na Universidade Federal de Juiz de Fora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte, é desenvolvido o referencial teórico, foram abordados os aspectos mais relevantes acerca da legislação e regulamentação do teletrabalho em âmbito federal conforme os eixos: teletrabalho – histórico e conceito; teletrabalho na pandemia; teletrabalho na administração pública; vantagens e desvantagens desta modalidade de trabalho; e o Programa de Gestão de Desempenho.

### 2.1 TELETRABALHO - HISTÓRICO E CONCEITO

O surgimento do teletrabalho está atrelado, historicamente, à ideia de poder trabalhar sem se deslocar e aos impactos positivos causados, na esfera comercial e empresarial, sob diversos pontos de vistas. De acordo com Alves (2021), atualmente as perspectivas relacionadas ao teletrabalho se tornaram cada vez mais abrangentes, pois os trabalhadores, das mais diferentes áreas, não possuem mais o ônus de tempo de trajeto para ida e volta do trabalho, além de poder executar suas funções no conforto de suas casas.

Nesse contexto, a quantidade de pessoas que tem trabalhado em casa tem crescido significativamente, na medida em que alguns trabalham de forma autônoma, outros têm, nas empresas onde trabalham, a opção de trabalho em casa, a qual é concebida por seus empregadores. Desse modo, a disseminação e inovação das TIC têm papel fundamental nesse processo, levando em consideração que possibilitam a realização de inúmeras atividades sem que seja necessário o trabalho presencial (Alves, 2021).

De acordo com Hayman (2009), a flexibilização no local de trabalho tem se mostrado uma tendência significativa e um tema de grande interesse, principalmente como um mecanismo para ajudar os indivíduos a administrarem seus papéis no trabalho e na família. Essa autora também destaca que o aumento da flexibilidade tem proporcionado maior satisfação e equilíbrio entre a carreira e a vida privada dos indivíduos.

Dessa forma, as inovações e os avanços tecnológicos possibilitaram inúmeras evoluções na realização de atividades em todas as esferas profissionais. Mostram-se perceptíveis os impactos causados pelos mecanismos tecnológicos em todas as organizações modernas, as quais oportunizam diversas alternativas de concretização das propostas, modalidades de trabalho e até mesmo treinamento a distância, flexibilidade na realização das tarefas e maior acervo de práticas e atividades, elaboradas como maior nível de modernidade e capazes de promover a ampliação do alcance de metas (Alves, 2021).

Nas sociedades modernas, portanto, a globalização viabilizou que fossem desenvolvidas diversas novas tecnologias direcionadas à atualização e à inovação, objetivando maior praticidade e celeridade na realização dos processos cotidianos. Além disso, é capaz de disseminar o conhecimento e a informação de maneira mais ampla e quase instantaneamente, fenômeno que pode potencializar significativamente os procedimentos treinamento e desenvolvimento de profissionais das mais variadas esferas (Alves, 2021). Conforme se constata, portanto, é notório que o teletrabalho não vem se popularizando apenas devido ao avanço das tecnologias, ele traz inúmeros benefícios às organizações.

Também conhecido como trabalho remoto, o teletrabalho foi popularizado no Brasil sob a denominação de *home office*, o qual tem sido uma opção atrativa em muitos dos casos de brasileiros que buscam, entre outras coisas, trabalhar de forma autônoma. Entretanto, na Administração Pública, também foram adotadas, em alguns casos, as práticas de trabalho remoto ou híbrido, sendo este último uma modalidade de trabalho em que o funcionário trabalha em casa e, eventualmente, realiza as atividades de forma presencial (Rocha; Amador, 2018).

Rocha e Amador (2018) caracteriza, o teletrabalho pela capacidade de realização das atividades a distância, ou seja, sem comparecer ao local de trabalho presencialmente, fazendo com que sejam ultrapassados limites relacionados ao tempo e ao espaço. Essa ideia existe desde meados dos anos de 1950, no entanto, foi sendo potencializado com o advento das tecnologias e os avanços relacionados à globalização na pós-modernidade. Faz-se necessário, ainda, segundo os autores, diferenciar os termos que definem o trabalho a distância e o trabalho em domicílio, sendo que este último é caracterizado pelos trabalhos que se produzem materiais industriais, e que foi mais intensamente potencializado durante a Revolução Industrial.

Por conseguinte, essa nova alternativa representa a repetição da mesma linha de raciocínio utilizada no trabalho em domicílio, entretanto, é realizada uma nova articulação em que integram tecnologias mais avançadas, novas perspectivas e culturas iniciadas como práticas sociais mais modernas.

Nesse sentido, Rocha e Amador (2018, p. 155) explicam:

a definição de teletrabalho não é unívoca: encontra-se na literatura, tanto nacional como internacional, a utilização de diferentes termos para se referir à mesma coisa e de um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades. Nos EUA, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos. Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-

se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. Também se encontra com frequência o termo *home office* - contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador.

As modalidades de trabalho remoto, sendo em domicílio ou teletrabalho (*home office*) possuem como semelhança a possibilidade de flexibilizar as formas e, muitas vezes, até os horários de trabalho, uma vez que é possível acessar as plataformas necessárias para a realização das atividades, por meio de dispositivos conectados à *internet*. Atualmente, considera-se complexa a realização da estimativa da quantidade aproximadas de pessoas que trabalham de forma remota, pois há divergência entre as pesquisas que já foram realizadas acerca do tema até então (Rocha; Amador, 2018).

As discussões e expectativas em relação ao dimensionamento do trabalho a distância foram mais fomentadas por volta da década de 1990, em que houve a intensificação dos estudos e pesquisas acerca do tema. De acordo com Rocha e Amador (2018), nesse período ocorreu um aumento significativo quanto às investigações acerca das possibilidades constantes da realização do trabalho remoto, fazendo com que surgissem novos paradigmas sobre a capacitação para o uso de determinadas ferramentas tecnológicas e a sua utilização para concretização das atividades a distância.

Isto posto, a realização dos trabalhos na modalidade *home office* conquistaram um espaço significativo dentro do mercado de trabalho, e apresentou possibilidades consideráveis de flexibilização e dinamização das atividades. Além disso, essa modalidade foi ainda mais utilizada durante a pandemia da covid-19, conjuntura que será abordada mais amplamente na seção seguinte.

## 2.2 TELETRABALHO NA PANDEMIA

A proliferação dos avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação implicaram no surgimento de outras perspectivas de linguagens, procedimentos de comunicação e democratização da informação, fenômenos que, nos últimos dez anos, têm ocupado cada vez mais espaço nos debates e discussões nas organizações. Tais considerações, que versam sobre a temática do teletrabalho, além de terem se tornados assuntos de recorrentes experiências e pesquisas, representam a busca pelo desenvolvimento econômico em diferentes esferas do país (Alves, 2021).

Neste enfoque, as inovações que proporcionam a inserção de recursos tecnológicos como um mecanismo de realização das tarefas nos ambientes de trabalho fazem com que haja diversos benefícios diante da potencialidade evidenciada pela utilização dessas ferramentas. Nesse contexto, tanto a esfera pública quanto a esfera privada podem ser consideradas áreas em que a instrumentalização das Tecnologias da Informação e Comunicação representaram um grande avanço para a concretização dos planos metodológicos em diferentes áreas de produção, além da evidente superação das limitações referentes ao tempo e espaço (Góes; Martins; Nascimento, 2020a).

Tais ponderações também podem ser evidenciadas por meio da observação dos contextos em que a inclusão das ferramentas digitais se mostrou indispensável entre os instrumentos de execução de diversos trabalhos. Recentemente, a sociedade presenciou essa conjuntura, uma vez que a pandemia da covid-19, ao impor o distanciamento social, provocou o fechamento de muitos espaços públicos e privados, temporariamente, e não deixou alternativa que ultrapassasse a possibilidade do trabalho a distância (Góes; Martins; Nascimento, 2020a).

Esse cenário evidenciou um certo nível de despreparo em diversos departamentos nas questões que versam sobre o uso das ferramentas tecnológicas, enquanto causador de situações de constrangimento, frustração e desmotivação por parte dos trabalhadores e alguns empregadores. Em razão disso, houve a ocorrência de várias dificuldades como a inadaptação às atividades online, a falta de conhecimento do funcionamento das ferramentas e plataformas digitais, a falta de acesso à internet ou computadores, entre outros (Cunha; Bianchi, 2023).

Também, há relatos que transcendem a sobrecarga de gastos com as redes ou objetos necessários ao uso desses recursos, falta de local adequado para trabalhar, uma vez que, em suas casas, nem sempre todos os trabalhadores dispõem de espaço reservado e silencioso para realizar o trabalho, tudo isso somado ao desequilíbrio das emoções decorrentes da situação de isolamento social e do bombardeio de notícias e consequências da pandemia (Góes; Martins; Nascimento, 2020a).

Essas situações fizeram com que muitas empresas recorressem à realização de programas de treinamento e desenvolvimento, para que houvesse a devida adaptação e capacitação para o cumprimento das propostas. Dessa forma, embora haja diversas vantagens com relação ao trabalho remoto, foi necessário passar pelo período de adaptação durante a

pandemia, uma vez que essa modalidade foi empregada de forma emergencial e impositiva diante da obrigatoriedade do isolamento social (Góes; Martins; Nascimento, 2020a).<sup>1</sup>

O Quadro 1 traz um demonstrativo de pessoas ocupadas no país, no período de maio de 2020.

Quadro 1 - Demonstração de pessoas ocupadas X exercício remoto (5/2020)

<b>Pessoas ocupadas no país</b>		
<b>Grupos</b>	<b>Nº de pessoas (em milhões)</b>	<b>Percentual</b>
Pessoas ocupadas	84,404	-
Pessoas ocupadas não afastadas	65,441	77,5
Pessoas ocupadas exercendo atividade de maneira remota	8,709	13,3
Pessoas afastadas	18,964	22,5
Pessoas afastadas devido ao distanciamento social	15,725	82,9
Pessoas afastadas por outras razões	3,239	17,1

Fonte: Góes, Martins e Nascimento (2020b).

Góes, Martins e Nascimento (2020b) destaca que cerca de 84,4 milhões de pessoas se encontravam exercendo algum tipo de trabalho, seja efetivo ou autônomo ocupadas. Entre elas, 19,0 (22,5%) milhões estavam distanciadas de seu contexto profissional, haja vista que 15,7 milhões de pessoas relataram que a razão pela qual foram afastadas das suas atividades de trabalho era a imposição do isolamento social, medida urgente para a contenção da pandemia, à época, o que correspondeu a 82,9% dos afastamentos. Dessa forma, 65,4 milhões de trabalhadores realizavam suas tarefas de trabalho, e 13,3% (8,7 milhões) dos indivíduos que trabalhavam e não tiveram nenhum tipo de afastamento passaram a realizar suas atividades profissionais de forma remota no mês de maio de 2020.

Dessa forma, uma das questões de preocupação durante a pandemia foi encontrar uma forma por meio da qual fosse possível que os meios de produção das mais variadas áreas não parassem de produzir, mesmo diante do fechamento dos espaços físicos nos quais as empresas funcionavam. Em razão disso, embora o trabalho remoto tenha sido implantado mais

<sup>1</sup> O distanciamento social, usado como parte das medidas de redução da disseminação da covid-19, é substanciado pelo aumento do teletrabalho. A literatura cita que o confinamento é mais oneroso, em termos de perda de produção induzida, em regiões onde a participação dos trabalhadores em teletrabalho é menor. Ao eliminar gradualmente o confinamento, o teletrabalho deve ser mantido o maior tempo possível, para permitir que os trabalhadores que não podem ficar em *home office* voltem ao trabalho, mantendo mínimo o risco de infecção. As indústrias estratégicas (com multiplicadores altos e/ou alto valor agregado por trabalhador) devem ser prioridade, especialmente aquelas em que o *home office* não é possível (Góes; Martins; Nascimento, 2020a, p. 1).

intensamente como sendo uma medida emergencial, demonstrou que é possível a realização das atividades de forma remota, em grande parte dos casos, com a mesma qualidade e eficácia da modalidade presencial (Bridi, 2020).

### 2.3 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O teletrabalho teve início na década de 1970, nos Estados Unidos, com o objetivo de reduzir o tempo e os custos de deslocamento dos trabalhadores (Rocha; Amador, 2018). Na administração pública, o teletrabalho começou a ser adotado na década de 1990, com a popularização da internet e dos computadores pessoais. No Brasil, teve início, oficialmente, em 2016, por meio da Resolução nº 227, de 16 de junho 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que sofreu alterações pelas Resoluções nº 298/2019, nº 371/2021 e nº 375/2021, também do CNJ. Em seguida, quando a Reforma Trabalhista incluiu a modalidade na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) através da Lei nº 13.467, em 2017.

Antes disso, poucos órgãos públicos adotavam essa modalidade. De acordo com Silva (2015), um dos primeiros órgãos a adotar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), em 2005, através de um projeto piloto. Outros órgãos pioneiros foram o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2011-2012, em caráter experimental, a Controladoria Geral da União (CGU), e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que publicou a Portaria nº 212/2016, que regulamentou o teletrabalho no âmbito da administração pública federal.

Além do TST, CGU e do Ministério do Planejamento, outros órgãos públicos também adotaram o teletrabalho, antes mesmo da pandemia, como a Receita federal, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (Dnit), a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Todos eles adotaram visando à flexibilidade e redução de custos que a modalidade oferece (Gervásio; Cova, 2022).

Há que se observar que, esta modalidade de trabalho foi sendo adotada no âmbito das três esferas de Poder: Executivo, Legislativo e Judiciário. Segundo Silva e Souza (2022), no âmbito do Judiciário, a implementação do teletrabalho foi de suma importância na pandemia, sendo fundamental que se mantenha atento aos avanços da tecnologia, permitindo, assim, a diminuição do tempo nas soluções de lides.

No que diz respeito ao período em que se deu a pandemia da covid-19, o teletrabalho foi, assim como nos outros setores privados, adotado como uma medida emergencial na

administração pública em razão da imposição do distanciamento social, que foi implantado para a contenção do vírus. Logo, devido à urgência das medidas, não havia um planejamento ou articulação adequados para implementar essa forma de trabalho, resultando em certa dificuldade de adaptação para a realização das atividades de maneira remota (Cunha; Bianchi, 2023).

Desse modo, todas essas organizações foram sendo estruturadas conforme as demandas e as necessidades do momento em que se proliferavam os índices de contaminação, razão pela qual não existia uma previsão para que se pudesse voltar às atividades presenciais. Também não havia uma estimativa de como ficariam esses trabalhos após o término da pandemia, tendo em vista que começaram a surgir possibilidades que evidenciavam a hipótese de alguns setores ou servidores continuarem trabalhando a distância mesmo quando terminasse a pandemia (Cunha; Bianchi, 2023).

Diante disso, para o qual nem a Administração Pública nem os servidores se encontravam adequadamente preparados, as tecnologias da informação e da comunicação, assim como nos setores privados, foi um mecanismo fundamental para o cumprimento das atividades. Para Cunha e Bianchi (2023), nesta circunstância, embora essas ferramentas digitais já integrassem o sistema de trabalho na administração pública, elas passaram a representar a base de toda a organização e realização dos trabalhos, fazendo com que se tornasse possível que os servidores cumprissem suas atividades a distância.

Foi a partir deste cenário, que o Poder Executivo brasileiro publicou a Instrução Normativa (IN) nº 65 que estabelecia diretrizes para a implementação do teletrabalho na administração pública federal. O documento entrou em vigor em 16 de julho de 2020 e tinha como objetivo orientar os órgãos públicos na adoção do teletrabalho, em especial durante a pandemia da covid-19 (Lima, 2022).

A normativa se tornou uma importante ferramenta de orientação aos órgãos públicos, pois ela prevê que a modalidade de trabalho remoto seja utilizada de forma excepcional, temporária e com o objetivo de preservar a saúde dos servidores públicos e manter a continuidade dos serviços públicos em momentos de crise. Além disso, a IN nº 65/2020 estabeleceu uma série de requisitos para a adoção do teletrabalho na administração pública, como a definição das atividades passíveis de serem realizadas remotamente, a especificação dos equipamentos e softwares necessários, a realização de treinamentos e a criação de um plano de trabalho remoto (Brasil, 2020).

Com o avançar do tempo, e estabilização da pandemia e, visando regulamentar o modelo de gestão adotado, o Governo Federal publicou em maio de 2022 o Decreto nº 11.072 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta,



autárquica e fundacional. Além disso, por meio do Ministério da Economia, revogou a Instrução Normativa nº 65/2020, e estabeleceu, por meio da Instrução Normativa nº 89/2022, novas orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades (Brasil, 2022).

Devido a todas essas ocorrências, foi necessário que a Administração Pública recorresse a um mecanismo de complementação dos trabalhos, sendo o PGD uma ferramenta essencial para o aperfeiçoamento dos serviços públicos. Logo, versaremos sobre o programa em seção mais à frente.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) afirmam que a administração pública brasileira necessita de medidas capazes de implementar os sistemas com os quais se realizam os serviços e registros públicos, haja vista a demanda excessiva de trabalhos com relação à prestação e à assistência social. Nessa perspectiva, considera-se que tais questões já se tornaram alvo de recorrentes debates e discussões, os quais devem levar à elaboração de propostas direcionadas ao aperfeiçoamento dos sistemas em termos de tecnologia.

A ideia, nesse cenário, é que os servidores e os Poderes Públicos disponham de mecanismos digitais para que seja possível realizar o serviço público de forma mais eficaz, rápida e eficiente, uma vez que, em razão da sobrecarga de demandas e da ausência de sistemas mais modernizados, pode haver diversas dificuldades com relação ao cumprimento dessas atividades. Nesse sentido, o trabalho que é realizado de forma remota, considerado uma espécie de trabalho externo, traz diferentes possibilidades e novos paradigmas para os servidores, cidadão e para o Estado, uma vez que é alternativa ampla e abrangente que ultrapassa as sistematizações utilizadas anteriormente (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Por essa razão, o trabalho a distância tem sido implantado em todas as esferas dos poderes públicos, sendo elas a municipal, estadual e federal, além das autarquias e fundações de direito público, que integram a administração indireta. Essa modalidade de execução das atividades tem se mostrado, na maior parte dos casos, bastante eficiente e produtiva, embora ainda seja passível de aperfeiçoamento no que se refere à adição de recursos tecnológicos e ferramentas para o aprimoramento dos processos (Leite; Muller, 2017).

Diante disso, ressalta-se que essa temática representa alta relevância para a sociedade e para as comunidades científicas, haja vista a importância e a essencialidade da qualidade na promoção dos serviços públicos. Assim, as próximas seções serão direcionadas a uma abordagem dos pontos positivos e negativos do trabalho remoto, fazendo uma síntese do pragmatismo sob uma análise voltada para uma percepção ampla sobre o tema.

## 2.4 VANTAGENS DO TELETRABALHO

Antes mesmo da pandemia, Hau e Todescat (2018) realizaram um estudo para que pudesse ser feita uma estimativa das vantagens e desvantagens do teletrabalho, haja vista a necessidade de um dimensionamento capaz de identificar fatores referentes ao acompanhamento do desenvolvimento dessa modalidade de trabalho. Nesse cenário, foram listados alguns aspectos que demonstraram que o trabalho a distância tende a favorecer o cumprimento das funções de diversas formas, entre elas:

- a) o crescimento em termos de produção;
- b) atenuação das despesas com relação a vestimentas, transporte e alimentação;
- c) menor índice de estresse provocado pelo tempo de trajeto de casa para o trabalho e do trabalho para casa;
- d) possibilidade de flexibilização quanto ao ritmo de realização dos trabalhos, sem que haja pressão constante para o cumprimento das obrigações;
- e) menos elementos causadores de dispersão;
- f) melhores condições para concentração devido a menor movimentação de pessoas;
- g) possibilidade de escolha quanto ao local de desenvolvimento das tarefas, fazendo com que seja possível que o trabalhador realize suas atividades de forma mais confortável;
- h) maior espaço de tempo para convivência com o lar e com os familiares, uma vez que permanece mais tempo em sua residência;
- i) melhor articulação do tempo para lazer e outras atividades, haja vista que esses aspectos passam a ser de livre organização do trabalhador, com maior flexibilidade;
- j) nos casos em que o servidor é portador de deficiência, eliminam-se as dificuldades com relação ao deslocamento até o local de trabalho, além de proporcionar maior conforto para que a pessoa deficiente possa realizar suas atividades em casa;
- k) diminuição dos gastos relacionados aos recursos utilizados pelos trabalhadores na sede de trabalho;
- l) minimização de faltas;
- m) possibilidade de funcionamento dos serviços em horários fora dos horários comerciais;
- n) em ocorrências com queda de energia, inundações ou outros eventos fortuitos na sede, não há a necessidade da suspensão das atividades;
- o) diminuição da rotatividade;

- p) possibilidade de aumento nas contratações, o que implica a geração de emprego e fomento do desenvolvimento econômico do país;
- q) diminuição do fluxo do trânsito;
- r) ampliação do alcance dos serviços, fazendo com que limites geográficos possam ser superados;
- s) possibilidade de contratação maior, em razão da expansão do espaço geográfico proporcionada pelo trabalho a distância; e
- t) diminuição dos custos relacionados à manutenção e aumento da infraestrutura dos espaços de trabalho que funcionam como sede.

Essa longa listagem de vantagens do trabalho remoto é capaz de evidenciar as formas como é possível favorecer a produtividade quanto ao cumprimento das tarefas, pois o trabalhador tende a ser mais produtivo quando exerce suas funções em melhores condições. Nesse sentido, o fato de essa modalidade de trabalho proporcionar aspectos como maior conforto e flexibilidade faz com que os servidores possam se concentrar melhor em um espaço a seu critério de nos horários que melhor os favorecem.

Conforme explicam Filardi, Castro e Zanini (2020), o *home office* foi desenvolvido, primeiramente, na esfera empresarial privada, e foi impulsionado pela proliferação do uso das tecnologias da informação e da comunicação, que passaram a integrar quase todas as dimensões do dia a dia das sociedades modernas. Assim, tais conjunturas contribuíram significativamente para que os processos de gestão e os setores de produção fossem impulsionados e fomentados para melhor desenvolvimento das suas atividades produtivas.

Ainda, entre as vantagens de possibilitar que os trabalhadores realizem as suas atividades a distância, está a economia de recursos relacionados a menor utilização de água e energia nos espaços-sede, uma vez que os funcionários permanecem em suas residências. Ademais, também vale mencionar que há a significativa diminuição dos espaços urbanos, fazendo com que o trânsito nas vias mais movimentadas se torne menos fluido e, conseqüentemente, proporcione melhor qualidade de vida para aqueles que trabalham presencialmente (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Giglio, Galeale e Azevedo (2018) afirmam que, considerando as vantagens que são características do trabalho remoto, existem setores em que essa modalidade é opcional, fazendo com que seja possível que o trabalhador possa escolher se prefere permanecer na modalidade presencial ou integrar a modalidade a distância. Nesse sentido, deve-se realizar acordo com a administração pública para que sejam estabelecidas as condições para essa formalidade, na

medida em que todas as partes devem estar cientes de seus direitos e obrigações para que seja concretizado o acordo mútuo.

Em razão disso, Giglio, Galegale e Azevedo (2018, p. 132) pontuaram as principais razões pelas quais os trabalhadores escolhem a modalidade remota para o cumprimento de suas funções, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Principais razões pela escolha do teletrabalho

<b>Razões</b>	<b>%</b>
Problemas Físicos	53,1
Nova experiência no trabalho	45,3
Flexibilidade de horário	42,2
Redução de perda de tempo no trânsito	42,2
Maior tempo com a família	39,1
Possuir espaço físico	31,3
Independência	28,1
Aumento da produtividade	25
Outros	9,6
Melhor salário	4,7

Fonte: Giglio, Galegale e Azevedo (2018, p. 132).

Segundo a pesquisa realizada, essas são as vantagens mais atrativas para grande parte dos funcionários. Na administração pública, considerando a essencialidade da qualidade dos serviços públicos, uma vez que são direcionados aos cidadãos, considera-se que a melhor produtividade é uma forte razão para que seja implementada a modalidade de trabalho a distância. Nesse sentido, é necessário que o Estado faça com que sejam implantadas iniciativas que fomentem o melhor desenvolvimento dos servidores, haja vista que, quanto melhor a realização das atividades, mais será elevado o índice da qualidade de vida da sociedade, e promovido o exercício da democracia (Leite; Muller, 2017).

Em razão disso, são estabelecidos regulamentos que visam à qualificação dos serviços da administração pública, entre os quais se pode mencionar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, normatização responsável por trazer escopos relacionados às atividades da administração pública brasileira. Esse regulamento foi estabelecido, no Brasil, em 1995, com direção do então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, visando uma administração pública mais eficiente. Ou seja, a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada principalmente pelos valores da eficiência, qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Brasil, 1995).

Isto posto, o Plano Diretor tem como um dos seus principais objetivos a criação de condições para que a administração pública possa conduzir suas atividades e o seu

desenvolvimento por intermédio de uma estruturação organizada, fazendo com que haja pressupostos, estratégias e padrões direcionados aos serviços públicos. Assim, buscou-se, por meio de tal instituição, formular uma base para que os processos administrativos e assistenciais do Poder Público possam agir conforme os princípios aos quais se submetem, que são a Legalidade, a Impessoalidade, a Moralidade, a Publicidade e a Eficiência (Brasil, 1995).

Assim, a instrução normativa possui o seguinte texto:

este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental (Brasil, 1995, p. 6).

Dessa forma, é possível concluir que o controle tradicional e rígido de procedimentos é incompatível com a busca da eficiência, que busca controle por resultados. E nesta mesma premissa de maior produtividade, as vantagens proporcionadas pelo *home office*, com base nas pesquisas realizadas, contribui em grande parte para que os princípios administrativos possam ser alcançados, visto que melhora as condições de trabalho fazendo com que aumente o desenvolvimento. Em razão disso, fazem-se necessários investimentos da administração pública em recursos tecnológicos, além de procedimentos de treinamento e capacitação, para que os servidores possam realizar suas atividades com mais qualidade e eficiência.

## 2.5 DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Acerca das desvantagens do trabalho remoto, Hau e Todescat (2018) explicam que, ainda que essa modalidade tenha trazido diversas perspectivas que dimensionam o desenvolvimento dos serviços públicos, existem algumas questões que devem ser consideradas. Nesse cenário, há também alguns pontos que desfavorecem a realização do trabalho a distância, os quais podem influenciar negativamente na qualidade de vida do trabalhador.

Assim, foram listadas as seguintes desvantagens para o trabalho remoto:

- a) menor interatividade presencial, o que implica maior isolamento social;
- b) menos possibilidades relacionadas à progressão na carreira;
- c) crescimento das despesas para o teletrabalhador, haja vista o aumento do consumo de energia e recursos tecnológicos utilizados para a realização das atividades;
- d) nos casos em que há corte de gastos, os servidores não estáveis que estejam em regime de trabalho remoto tendem a ser os primeiros alvos para a demissão;
- e) ausência de legislação específica que regule o trabalho a distância;
- f) possibilidade de aumento do descumprimento das funções, uma vez que não há presença de fiscalização e controle;
- g) resistência por parte de determinadas instituições sindicais;
- h) maior risco quanto à segurança dos dados tratados durante o serviço público;
- i) dependência total dos recursos tecnológicos, ou seja, nas ocorrências em que há a queda de rede de internet ou da energia, o teletrabalhador se vê sem recursos para a realização dos trabalhos;
- j) em alguns casos, o trabalhador não possui espaço adequado em casa, que seja silencioso e confortável, para que possa exercer suas atividades com tranquilidade;
- k) nos casos em que não há acesso a um espaço adequado, pode haver dispersão, distração e dificuldade de concentração; e
- l) aumento de custos quanto aos gastos de energia, além que o teletrabalhador é responsável pelos equipamentos como computador, câmera webcam e outros recursos de que precisa para cumprir suas funções (Hau; Todescat, 2018).

Oliveira e Pantoja (2018) afirmam que, embora haja diversas questões que favorecem a diminuição de gastos para o setor público na modalidade de trabalho remoto, apenas atenuar os gastos, ainda que necessário, não configura ação suficiente para que as finalidades administrativas sejam alcançadas. Nesse sentido, é necessário que o sistema seja implementado de forma mais abrangente, fazendo com que os servidores tenham a capacitação e as condições necessárias para cumprir suas funções com qualidade.

Para Roos e Silva (2023) a ausência de convívio presencial com os colegas pode gerar dificuldades na comunicação, no desenvolvimento de relações interpessoais e na construção de um ambiente de trabalho colaborativo. A falta de interação face a face também pode afetar a coesão da equipe, a troca de conhecimento e a construção de um senso de comunidade dentro da instituição pública. Essa desconexão social pode impactar a motivação, o engajamento e a satisfação dos servidores, influenciando diretamente a qualidade do trabalho realizado.

Nesse contexto, essas desvantagens destacam a importância de considerar não apenas os benefícios, mas também os desafios e impactos negativos do teletrabalho no serviço público. É importante que a sociedade tenha garantida a eficiência da administração pública, uma vez que os serviços assistenciais configuram elemento fundamental para que as comunidades menos favorecidas tenham o mínimo existencial assegurado. Para isso, é necessário que os setores públicos demonstrem maior preocupação e uma gestão de processos modernizada, para que os modelos de desenvolvimento possam ser suficientes para o atendimento das demandas sociais (Oliveira; Pantoja, 2018).

## 2.6 O PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (PGD)

Nas seções anteriores deste capítulo, foram feitas delimitações importantes na busca por um entendimento mais preciso do significado e impacto do teletrabalho. Assim, a forma de habilitação desta modalidade de trabalho no serviço público federal brasileiro tem ocorrido através do PGD do Governo Federal. Tal programa é uma iniciativa que visa aprimorar a eficiência e efetividade da gestão pública a partir do desenvolvimento de competências e da melhoria da produtividade dos servidores públicos federais (Brasil, 2022). É regulamentado, atualmente, por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o qual traz as disposições das articulações do programa, sendo aplicado no âmbito da administração pública federal, constituindo um modelo de gestão autorizado por intermédio de um ato normativo do Ministro de Estado. Segundo Cunha e Bianchi (2023), funciona como uma forma de mensurar os resultados passíveis de estimativas e menções para o acompanhamento do andamento e execução dos trabalhos.

De acordo com portal do governo federal, na década de 1990, no Brasil, a gestão de políticas públicas passou por uma reestruturação visando maior efetividade, especialmente no controle de assiduidade, antes baseado no modelo do setor privado. O foco na presença no ambiente de trabalho foi questionado, pois percebeu-se que não garantia automaticamente resultados para a população. O Decreto nº 1.590, de 1995, permitiu a dispensa do controle de assiduidade em situações especiais, mas a falta de definição clara do "programa de gestão" e o acompanhamento trimestral limitado impediram sua eficácia (Portal do Servidor, 2024).

Dessa forma, três fatores foram cruciais para iniciar iniciativas pioneiras de programa de gestão. Primeiro, a limitação do controle de assiduidade como incentivo, indicando uma administração arcaica. Segundo, a divergência entre padrões gerenciais privados e públicos, considerando restrições orçamentárias e supervisão externa. Por fim, a revolução tecnológica

possibilitou o teletrabalho com a digitalização dos serviços públicos, alterando a forma de interação e processos administrativos.

Conforme dados do Portal do Servidor (2024), atualizado em julho de 2024, 163 instituições públicas federais já utilizam o PGD como um programa para essa finalidade, sendo 39 órgãos da administração direta e 124 instituições da administração indireta.

O artigo 6º do Decreto nº 11.072/2022 estabelece que o PGD pode ser aplicado tanto na modalidade de trabalho presencial quando na modalidade a distância, e dispõe em seu artigo 7º que o dirigente da unidade selecionará os participantes (de modo impessoal), quando a quantidade de interessados for superior ao número de vagas disponíveis para o trabalho remoto. Sendo o programa uma pré-condição para que os servidores possam aderir ao teletrabalho nas instituições. Segundo a normativa, as vagas para o programa serão disponibilizadas levando-se em consideração as atribuições do cargo e demais requisitos.

Ademais, o §1º do artigo 7º estabelece que, caso haja a necessidade da adição de critérios específicos, por meio de devida e fundamentada justificativa, é permitido que sejam adicionadas outras disposições ao programa (Brasil, 2022) <sup>2</sup>.

Cabe notar que, o teletrabalho não é obrigatório ao servidor, caso o órgão venha a aderir ao PGD, pois serão disponibilizadas as vagas para aqueles que desejarem concorrer, ficando a critérios dos servidores concorrerem ou não. Os servidores têm a opção de aderir voluntariamente ao programa, escolhendo entre três modalidades de trabalho: teletrabalho integral, teletrabalho parcial ou trabalho presencial. Essa escolha deve ser feita em consenso com a chefia, respeitando a natureza de suas atividades e a disponibilidade oferecida pela instituição. Ademais, a modalidade de trabalho no PGD não é direito adquirido, ou seja, pode ser alterada a pedido do servidor ou mesmo por recomendação do superior.

No que se refere à adesão ao teletrabalho, o artigo 9º traz diversas disposições especiais para a regulamentação dessa modalidade na administração pública, para que sejam promovidas as condições necessárias à realização dos serviços públicos a distância de forma adequada. Nesse contexto, é estabelecido que, para que o servidor possa realizar o trabalho remoto, é necessário que haja uma adesão recíproca entre o referido servidor e a administração, sob condicionamento de que todos devem estar cientes das condições, além de que é exigido “que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata

---

<sup>2</sup> § 1º Sem prejuízo do disposto no caput, poderão ser previstos outros critérios específicos, devidamente fundamentados (Brasil, 2022, art. 7º, § 1º).



e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação” (Brasil, 2022, art. 9º, inc. V)<sup>3</sup>.

Dessa forma, conforme aponta Cunha e Bianchi (2023), para o servidor público a proposta consiste em melhorar o gerenciamento do seu tempo, visando uma melhor qualidade de vida, incluindo mais tempo para sua família, lazer e trabalho sem a necessidade de controle de frequência. Sendo necessário avaliar, posteriormente, se o teletrabalho atendeu às expectativas propostas.

Nesta mesma premissa, de acordo com Gervásio e Cova (2022), e conforme a legislação mencionada, pode-se observar que o teletrabalho tem sido regulamentado na esfera federal com base nos interesses da administração pública, buscando impulsionar os resultados, aprimorar a eficiência do serviço prestado, reduzir os gastos públicos e proporcionar melhor qualidade de vida aos seus servidores.

Diante disso, o programa tem sido desejado por várias instituições, especialmente pelos próprios servidores, todavia, nem sempre são levados em consideração possíveis “problemas” que podem advir com esta nova modalidade de trabalho. Dentro desta ótica, há uma intensa crítica ao programa, muitas vezes por parte dos sindicatos dos trabalhadores, que dizem que afirmar que o teletrabalho trará muitas melhorias é uma ilusão (Corrente Proletária na Educação - UFRN, 2023).

Assim, em contrapartida a grande maioria, para a Corrente Proletária na Educação - UFRN (2023), o PGD pode vir a ser um retrocesso, pois pode sobrecarregar a jornada de trabalho dos servidores, que deixará de ter o controle de horas trabalhadas por metas a serem entregues, prejudicando o direito à jornada de trabalho, de 8 horas diárias, conquistada historicamente.

Além disso, essa mesma corrente aponta outros retrocessos como:

- 1) acaba-se com a separação da vida pessoal e da profissional, pois não há uma linha divisória clara entre horário de trabalho e tempo livre de descanso e lazer;
- 2) a precarização será ainda maior para a mulher trabalhadora, que arca com o peso das tarefas domésticas e do cuidado com as crianças, idosos e doentes;
- 3) os servidores terão que arcar com os custos da compra e manutenção de equipamentos necessários ao trabalho e à ergonomia;
- 4) o Estado se desresponsabilizará cada vez mais com a compra de novos equipamentos e manutenção dos locais de trabalho, aprofundando o sucateamento das universidades;
- 5) facilitará o fechamento de salas e a centralização da estrutura administrativa da universidade (a exemplo da

---

<sup>3</sup> I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade; II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial; [...] (Brasil, 2022, art. 9º, inc. I-II).

unificação das secretarias de um mesmo Centro), concentrando muitas tarefas em um número cada vez menor de servidores; 6) facilitará a remoção e redistribuição arbitrária dos servidores entre setores e órgãos; 7) se agravarão os casos de assédio; 8) enfraquecerá a organização coletiva dos servidores no local de trabalho (Corrente Proletária na Educação - UFRN, 2023, recurso online).

Dessa forma, há necessidade de avaliar e estudar o processo de implementação do teletrabalho, por meio do PGD, na administração pública. Pois é preciso que se tenha cautela e traga as discussões acerca do PGD a todos os envolvidos, visando dirimir dúvidas para que aqueles que desejam concorrer a esta modalidade possam, de fato, aumentar produtividade concomitante com aumento da sua qualidade de vida.

Para melhor visualização, o Quadro 2, lista as principais informações sobre o PGD.

Quadro 2 - O Programa de Gestão e Desempenho

(continua)

<b>O que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?</b>	De acordo com a Instrução Normativa nº 65/2020 e o Decreto nº 11.072/2022, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gerenciamento focada em resultados que modifica o modelo de trabalho convencional. Em vez de controlar a presença dos funcionários, o PGD prioriza o controle das entregas e dos resultados obtidos, o que promove maior flexibilidade e inovação nas atividades, tanto em relação ao local quanto aos horários e métodos de execução. O PGD substitui o tradicional controle de frequência dos servidores por uma abordagem de gestão baseada em resultados. Além disso, o programa oferece a oportunidade de os participantes realizarem parte de suas atividades fora das dependências da instituição, desde que disponham da estrutura física e tecnológica adequadas.
<b>Quais as Normas Básicas de regulamentação do PGD?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022</li> <li>• Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023</li> <li>• Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 16, de 12 de maio de 2023</li> </ul>
<b>O PGD é o mesmo que teletrabalho?</b>	Não são sinônimos. O PGD inclui a possibilidade de trabalhar de forma remota, mas é constituído por três modalidades: presencial, teletrabalho parcial (híbrido) e o teletrabalho integral.
<b>Em relação ao teletrabalho, qual a principal diferença para quem aderir e quem não aderir ao Programa?</b>	Os servidores que optarem por não participar do PGD continuarão realizando suas atividades de forma presencial, com o registro de frequência. Fora do âmbito do PGD, não há nenhuma base legal que permita a realização de trabalho remoto na administração pública.

Quadro 2 - O Programa de Gestão e Desempenho

(conclusão)

<p><b>É possível a execução do PGD no exterior? Se sim, em quais casos e por quanto tempo?</b></p>	<p>De acordo com a legislação, servidores públicos federais efetivos que tenham concluído o estágio probatório podem participar do PGD em regime de teletrabalho integral, desde que haja interesse da administração. Essa participação é por prazo determinado e ocorre apenas em substituição a situações previstas na Lei nº 8.112, de 1990, como afastamento para estudo no exterior, exercício provisório, licença para acompanhamento de cônjuge ou acompanhamento de cônjuge afastado. O tempo de duração do teletrabalho será compatível com a razão que o justifica. Além disso, a instituição tem a possibilidade de estabelecer outros critérios, permitindo a atuação no exterior por até 3 anos, com a possibilidade de renovação por um período igual ou menor.</p>
<p><b>Quem autoriza a implantação e revogação do PGD nas instituições públicas?</b></p>	<p>A autorização para a implantação, alterações e/ou revogação do PGD cabe exclusivamente à autoridade máxima das entidades, no caso das Universidades, da reitoria. Contudo, uma vez se tratando de uma proposta que altera a organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos do órgão, a aprovação da implantação do programa poderá passar pela apreciação dos Conselhos Superiores Universitário. Como se trata de ato discricionário, a autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá suspender ou revogar o PGD por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.</p>
<p><b>Quem vai avaliar se foram atingidas as metas do servidor que esteja no Programa?</b></p>	<p>A chefia imediata é responsável por avaliar as entregas e determinar se as metas estabelecidas foram alcançadas ou não. Essa avaliação deve ser feita por meio de uma análise fundamentada, dentro de um prazo de até 40 dias após a conclusão de cada atividade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 2.7 TELETRABALHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Com a superação da pandemia por covid-19 no Brasil, as instituições públicas tiveram que retornar às atividades presenciais. Em 4 de maio de 2021, o Ministério da Educação (MEC) desenvolveu um conjunto de diretrizes de segurança biológica, a serem implementadas nas instituições de ensino superior federais para o retorno às atividades presenciais (Brasil, 2021). Essa medida representou um grande passo para a retomada da normalidade no funcionamento dessas organizações, de um modo geral, e para a economia do país, já que muitas delas são responsáveis por serviços essenciais para a população.

Todavia, em sintonia com a nova realidade de trabalho que explodiu nos últimos dois anos, o Programa de Gestão e Desempenho tem sido uma importante ferramenta para a implementação definitiva do teletrabalho na administração pública federal, inclusive nas Instituições Federais de Ensino Superior, onde as discussões, sobre a adesão efetiva ao

programa teve ampla repercussão, devido aos benefícios gerados pelo trabalho remoto apresentados durante a pandemia, como apresentado anteriormente.

Durante esse processo, foi levado em consideração um aspecto crucial, que é a importância de respeitar as singularidades de cada instituição e de seus funcionários. Foi constatado que determinadas atividades podem ser realizadas em formato remoto, principalmente para indivíduos que pertencem a grupos de risco ou apresentam dificuldades de locomoção.

O processo de implementação ao PGD tem iniciado, no âmbito das Ifes, primeiramente com um projeto-piloto, onde os servidores participam de forma experimental, objetivando implementar e verificar a funcionalidade do sistema informatizado do PGD, além de adaptação das normativas do programa às atividades da instituição. Após os resultados desta experiência, são analisadas as vantagens e desvantagens auferidas para que os diretores responsáveis tenham evidências necessárias para a tomada de decisão quanto à adesão.

De acordo com informação do MEC, obtida através da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, especificamente em relação às universidades federais, a Rede é composta atualmente por 68 instituições. Além desse número, há ainda os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, centros federais de educação tecnológica e colégios de aplicação. No que se refere à adesão ao Programa de Gestão e Desempenho, até o momento, um total de 53 universidades federais já aderiram ao programa com foco no teletrabalho. Isso representa uma adesão de aproximadamente 77,94% das universidades federais existentes no país. Conforme informação publicada no Portal do Servidor (Quadro 3), pode-se constatar as seguintes instituições de ensino vinculadas ao MEC que aderiram ao PGD, e estão em execução ou processo de implementação (Portal do Servidor, 2024).

Quadro 3 - Instituições Federais de Ensino Superior que implementaram o PGD

(continua)

<b>Instituições Federais de Ensino Superior Aderidas ao PGD</b>	
<b>Universidades Federais</b>	<b>Institutos Federais</b>
1. Universidade de Brasília	1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
2. Universidade do Amazonas	2. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
3. Universidade Federal de Ciência da Saúde de Porto Alegre	3. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
4. Universidade Federal de Mato Grosso	4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
5. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	5. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

Quadro 3 - Instituições Federais de Ensino Superior que implementaram o PGD

(continuação)

<b>Instituições Federais de Ensino Superior Aderidas ao PGD</b>	
<b>Universidades Federais</b>	<b>Institutos Federais</b>
6. Universidade Federal de Ouro Preto	6. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
7. Universidade Federal de Pelotas	7. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
8. Universidade Federal de Rondônia	8. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
9. Universidade Federal de Roraima	9. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
10. Universidade Federal de São Carlos	10. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
11. Universidade Federal de São João Del Rei	11. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
12. Universidade Federal de Sergipe	12. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
13. Universidade Federal de Viçosa	13. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
14. Universidade Federal do ABC	14. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
15. Universidade Federal do Acre	15. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
16. Universidade Federal do Amapá	16. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
17. Universidade Federal do Maranhão	17. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
18. Universidade Federal do Pampa	18. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
19. Universidade Federal do Piauí	19. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
20. Universidade Federal do Rio Grande	20. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
21. Universidade Federal do Tocantins	21. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
22. Universidade Federal do Vale do São Francisco	22. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
23. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	23. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas
24. Universidade Federal da Bahia	24. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
25. Universidade Federal da Fronteira Sul	25. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
26. Universidade Federal da Integração Latino-Americana	26. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
27. Universidade Federal da Paraíba	27. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
28. Universidade Federal de Alagoas	28. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
29. Universidade Federal de Alfenas	29. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Quadro 3 - Instituições Federais de Ensino Superior que implementaram o PGD

(conclusão)

<b>Instituições Federais de Ensino Superior Aderidas ao PGD</b>	
<b>Universidades Federais</b>	<b>Institutos Federais</b>
30. Universidade Federal de Campina Grande	30. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambuco
31. Universidade Federal de Catalão	31. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
32. Universidade Federal de Goiás	32. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas
33. Universidade Federal de Itajubá	33. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
34. Universidade Federal de Jataí	34. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
35. Universidade Federal de Juiz de Fora	35. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
36. Universidade Federal de Lavras	36. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
37. Universidade Federal de Minas Gerais	37. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
38. Universidade Federal de Pernambuco	38. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
39. Universidade Federal de Rondonópolis	39. Centro Federal de Educação Tecnológica – Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ)
40. Universidade Federal de Santa Catarina	40. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
41. Universidade Federal de Santa Maria	41. Colégio Pedro II
42. Universidade Federal de Uberlândia	
43. Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	
44. Universidade Federal do Cariri	
45. Universidade Federal do Ceará	
46. Universidade Federal do Delta do Parnaíba	
47. Universidade Federal do Espírito Santo	
48. Universidade Federal do Rio de Janeiro	-
49. Universidade Federal do Norte do Tocantins	
50. Universidade Federal do Oeste da Bahia	
51. Universidade Federal do Oeste do Pará	
52. Universidade Federal do Pará	
53. Universidade Federal do Paraná	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 3 registra um número de 53 Universidades Federais e 41 Institutos Federais que aderiram ao PGD.

Segundo Moraes, Pena e Paiva (2022), o Instituto Federal Goiano foi a primeira instituição federal de ensino, no estado de Goiás, a aderir a essa modalidade pelo PGD, contando com o total de 105 servidores participantes das etapas iniciais do processo de implementação.

Dentre as instituições que aderiram ao PGD, é possível apontar algumas que têm se destacado no processo de implementação do teletrabalho. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por exemplo, através da Instrução Normativa nº 1, de 30 de maio de 2022, estabeleceu procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão contendo metas para a realização de atividades em teletrabalho pelos servidores, como o envio de relatórios de atividades e a participação em reuniões virtuais (UFRGS, 2022).

Outra instituição que tem se destacado na implementação do teletrabalho é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A UFSC instituiu um projeto-piloto estabelecendo indicadores de desempenho relacionados à produtividade e eficiência dos TAEs em teletrabalho, além de ter criado um sistema de monitoramento e avaliação do teletrabalho nas diversas unidades da instituição, através da Portaria normativa nº 459/2022/GR, de 30 de novembro de 2022 (UFSC, 2022).

O tema também tem sido pauta de ações na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde do início da pandemia. A universidade realizou *lives* e outros eventos, por exemplo, o webinar “Trabalho remoto e futuro do trabalho remoto pós-pandemia na UFMG: impactos, contradições e desafios”, que contou com a participação de professores, sindicalistas e representantes de órgãos governamentais. Além disso, em maio de 2022, os servidores TAEs da instituição organizaram um documento onde recolheram diversas assinaturas a fim de mobilizarem a administração geral a formar comissão para analisar a possibilidade de implementação de teletrabalho na Universidade (UFMG, 2023).

Em relação à Universidade Federal de Juiz de Fora, a pauta de discussões sobre possível implementação do teletrabalho iniciou oficialmente através de decisão do Consu, em 29 de abril de 2022, que criou uma comissão para propor regulamentação para que os órgãos colegiados da Universidade pudessem manter reuniões virtuais, além disso aprovou a criação de comissão para apresentar plano de gestão de pessoas visando a implementação do sistema de teletrabalho na instituição. Em 2 de maio de 2022 o Consu publicou a Resolução nº 18/2022 instituindo tal comissão, a fim de buscar elementos que possam subsidiar um posicionamento sobre o tema (UFJF, 2022a). Foi publicada a Portaria/SEI nº 662, em 13 de maio de 2022, designando os representantes desta comissão responsável para estudar sobre o Plano de Gestão – “Teletrabalho”.

Apenas em dezembro de 2022, a referida Comissão apresentou elementos sobre o tema ao Consu, no dia 16 de dezembro, a fim de subsidiar a possibilidade de desenvolvimento do PGD/Teletrabalho na UFJF. Foi solicitado, então, que este relatório fosse enviado para às unidades administrativas e acadêmicas da UFJF para análise e contribuições para, posteriormente, ser enviado ao Consu novamente para continuidade das discussões internas.

Em consonância com as iniciativas concernentes ao expediente em pauta, conforme regulamentado pela Resolução nº 77/2022, publicada em 20/12/2022, foi publicada nova Portaria/SEI nº 2.096 em 21 de dezembro de 2022 a qual designou os representantes da comissão para já proporem a regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho – "Teletrabalho" na UFJF, por meio da elaboração de uma minuta de resolução para este fim (UFJF, 2022b).

No dia 2 de outubro de 2023, o Consu da UFJF aprovou a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho por meio da Resolução nº 56/2023, visando estabelecer normas para servidores técnico-administrativos em educação. A decisão, com 29 votos a favor, um contra e duas abstenções, colocou a UFJF entre as universidades e Institutos Federais que autorizaram a adoção do PGD no Brasil (UFJF, 2023).

A criação do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD) foi aprovada, composto por representantes da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (Sintufejuf) e campus Governador Valadares (GV). Um projeto piloto será implementado em quatro Unidades Organizacionais para avaliação preliminar. Na oportunidade, o reitor destacou a sintonia do Conselho Superior com as tendências do novo mundo do trabalho (UFJF, 2023).

O PGD permitirá modalidades de trabalho presencial, parcial e híbrido com o CTPGD desenvolvendo o Plano de Trabalho da Unidade (PTU) e o Plano de Trabalho Individual (PTI). A pró-reitora de Gestão de Pessoas informou que o teletrabalho não impactará os serviços presenciais essenciais, sendo a adesão condicionada à compatibilidade das atividades com as modalidades e regimes previstos (UFJF, 2023).

Diante do exposto, atualmente estão em construção as normas internas com respectivo planejamento e execução dos procedimentos referentes ao projeto piloto visando implementar o PGD/Teletrabalho no âmbito da UFJF.

Em síntese, é perceptível que a adesão ao PGD, com foco no teletrabalho, é uma importante medida de inovação na gestão pública para garantir a efetividade e a segurança das atividades realizadas nessa modalidade de trabalho, e que é uma realidade cada vez mais



presente nas organizações em todo o mundo, sendo que nas Instituições Federais de Ensino Superior não é diferente. Além disso, a implementação do teletrabalho pode trazer diversas vantagens para as instituições de ensino superior, como a redução de custos com infraestrutura e a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Por se tratar de um assunto amplo e relevante para o corpo funcional, é fundamental, portanto, que as instituições, tanto as que já estão em execução como as que ainda estão em processo de adesão ao PGD, como a Universidade Federal de Juiz de fora, foco desta pesquisa, busque compreender o programa, trazendo essa temática para debates internos e estabeleçam ações, metas, indicadores de desempenho e diretrizes para garantir o sucesso do processo de implementação do teletrabalho, visando diminuir seus efeitos negativos.

## 2.8 O FUTURO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS CULTURAIS E INSTITUCIONAIS PARA A ADESÃO AO TELETRABALHO

O serviço público desempenha um papel fundamental na sociedade, garantindo o funcionamento de instituições essenciais e a prestação de serviços à população. O avanço tecnológico tem um impacto significativo nos serviços da administração pública, tornando essencial refletir sobre o futuro do trabalho nesse setor. Neste contexto, o serviço remoto traz consigo desafios culturais e institucionais que demandam atenção e adaptação.

A cultura organizacional é um conceito fundamental para compreender a dinâmica e o funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas informais, práticas e símbolos que moldam o comportamento e as interações dos membros de uma organização. Essa cultura influencia a forma como as pessoas pensam, agem e se relacionam no ambiente de trabalho, gerando padrões de comportamentos coletivos (Chiavenato, 2014).

Nas organizações públicas, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na determinação do grau de resistência à mudança. Muitas vezes, essas organizações são caracterizadas por uma rigidez nos processos, com tradições e práticas estabelecidas ao longo do tempo. Essa cultura pode gerar uma resistência natural à mudança, pois os membros da organização tendem a se sentir confortáveis com a familiaridade e a estabilidade proporcionadas pela cultura existente (Montezano *et al.*, 2019).

De acordo com Almeida (2015), a resistência à mudança nas organizações públicas pode ser atribuída a diversos fatores. Em primeiro lugar, a cultura organizacional pode criar um

ambiente de conservadorismo, no qual as mudanças são vistas como ameaças à estabilidade e à segurança dos servidores. Além disso, estruturas hierárquicas rígidas e burocráticas podem dificultar a implementação de mudanças, uma vez que decisões precisam passar por múltiplas camadas de aprovação e enfrentar resistência de gestores e líderes.

Outro aspecto relevante é a natureza do setor público, que possui características peculiares, como regulamentações e normas complexas, responsabilidade fiscal, demandas políticas e prestação de serviços à sociedade. Para Almeida (2015), essas particularidades podem gerar uma cultura organizacional mais conservadora, onde mudanças são vistas com cautela e receio de possíveis impactos negativos. A resistência pode surgir por medo do desconhecido, falta de comunicação efetiva, ausência de incentivos adequados ou falta de clareza sobre os benefícios das mudanças propostas.

Nesta perspectiva, é notório que a implementação do teletrabalho na administração pública enfrenta desafios culturais significativos, como a resistência natural por parte das autoridades das organizações, pois requer uma mudança de cultura organizacional com a adoção de novas práticas. Historicamente, o serviço público foi marcado por uma cultura burocrática e presencial, na qual o trabalho era realizado estritamente nos órgãos públicos. No entanto, conforme esclarecido no portal do servidor do governo federal, o PGD respeita a cultura de cada órgão e entidade pois permite a customização de acordo com cada necessidade. Não fragiliza a cultura organizacional ou serviço público, o programa integra a equipe em torno de esforços comuns o que fortalece a identidade coletiva (Portal do Servidor, 2023).

Além disso, o teletrabalho se apresenta como uma das principais perspectivas para o futuro do trabalho, tendo em vista às vantagens que oferece tanto para as organizações quanto para os profissionais. Estudos apontam para a ampliação do teletrabalho como uma prática comum nas instituições, que veio para ficar (Chahad, 2021).

O trabalho remoto está entre as sete principais tendências para o mundo pós-pandemia. A adoção de tecnologias tem o potencial de melhorar a eficiência, transparência e agilidade dos processos governamentais. Além disso, a implementação de serviços digitais facilita o acesso da população aos serviços públicos, reduzindo burocracia e melhorando a experiência do usuário (Dias, 2021).

De acordo com Flores *et al.* (2022), durante a pandemia, surgiram novas formas e oportunidades de acesso aos serviços públicos por meio digital. Exemplos dessas iniciativas incluem a implementação da carteira de trabalho digital – o aplicativo que permitiu a solicitação do auxílio emergencial – e a disponibilidade de agendamento online para atendimento nos

órgãos públicos. Essas medidas visaram otimizar o tempo de solicitação, reduzir custos e melhorar a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Nas Instituições de Ensino não foi diferente, elas passaram por um processo de reinvenção durante a pandemia da covid-19. Para se adaptarem a essa nova realidade, foi essencial buscar novas abordagens de comunicação, estabelecer formas inovadoras de interação e promover a humanização no contexto das tecnologias e métodos de trabalho e ensino disponíveis (Flores *et al.*, 2022).

Para Chahad (2021), a pandemia apenas contribuiu para acelerar as principais tendências que já estavam em curso no âmbito do mercado de trabalho: o crescimento do teletrabalho, o reconhecimento do comércio eletrônico, o aumento da automação e a expansão do uso da Inteligência Artificial (IA). Essas premissas podem liberar os profissionais para atividades mais estratégicas e complexas. Por exemplo, utilização de robôs e sistemas de atendimento automatizado podem assumir o atendimento inicial ao público, enquanto os servidores públicos concentram-se em questões mais especializadas e de maior valor agregado.

Neste sentido, percebe-se que o teletrabalho apesar de proporcionar mudança cultural nas organizações, pois impacta diretamente a forma como as instituições operam, não enfraquece a cultura e os serviços prestados, através do PGD apenas haverá promoção de uma cultura orientada para resultados. Para que essa mudança seja bem-sucedida, é necessário, portanto, que haja uma reorganização da gestão e das práticas de trabalho, a fim de garantir a eficiência e a produtividade dos trabalhadores remotos.

Além dos desafios culturais, existem obstáculos institucionais que precisam ser superados para a implementação efetiva do teletrabalho no serviço público, como a necessidade de garantir a segurança das informações, organização do trabalho e a continuidade dos serviços públicos, além de assegurar a equidade no acesso ao teletrabalho entre os servidores, de forma a evitar conflitos em trabalhadores presenciais e teletrabalhadores (Oliveira; Pantoja, 2018).

Outra questão é a adaptação dos servidores às ferramentas digitais. Segundo a pesquisa realizada por Rocha e Amador (2018), a maioria dos profissionais ainda não possuem habilidades adequadas em tecnologia da informação, o que dificulta a transição para o teletrabalho. Além disso, muitos servidores não possuem equipamentos adequados para trabalhar em casa, como computadores, conexões de internet adequadas, e dispositivos de vídeo e áudio.

Ademais, também requer melhorias no modelo de gestão. De acordo com Governo federal, “o PGD promove uma mudança no *modus operandi* tradicional da gestão pública brasileira” (Portal do Servidor, 2023, recurso online), com foco nos resultados ao invés do

trabalho por tempo de dedicação, e horas computadas. Por isso, é de extrema importância a capacitação de gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho, para liderar equipes remotas, promovendo a confiança, a colaboração e a comunicação efetiva, avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais, dentre outros. Essa mudança cultural pode proporcionar um ambiente mais autônomo e responsável aos trabalhadores, incentivando o desenvolvimento de habilidades como a organização e a disciplina pessoal.

Outrossim, Gonçalves *et al.* (2023) ressaltam a necessidade e importância de promover ações voltadas à saúde e bem-estar dos servidores em regime de teletrabalho.

Isto posto, fica notório que o futuro do trabalho no serviço público exigirá a aquisição de novas habilidades e competências por parte dos profissionais e das instituições. As competências técnicas continuarão sendo essenciais, mas habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas complexos, criatividade, colaboração e inteligência emocional ganharão destaque. A importância da flexibilidade, contrária a carreiras rígidas, a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, aprender continuamente e lidar com a incerteza serão fundamentais para os servidores públicos enfrentarem os desafios futuros.

Por fim, visando superar estes desafios, é fundamental adotar estratégias adequadas. De acordo com Montezano *et al.* (2019), isso inclui atualizações, debates, liderança comprometida, que demonstre apoio às mudanças, envolvimento dos servidores no processo decisório, comunicação clara e transparente sobre as metas e benefícios das mudanças, capacitação dos servidores para lidar com as novas demandas, avaliações e uma cultura de aprendizado e inovação. Para garantir a transparência e efetividade do PGD, portanto, é importante que os objetivos do programa sejam claramente compreendidos, definidos e compartilhados com os servidores visando seu fortalecimento institucional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os principais procedimentos observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, centrada em um estudo de caso, uma vez que se pretendeu descrever a realidade da implementação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho, em uma instituição federal de ensino superior.

Nesta natureza de pesquisa, a investigação tem como objetivo principal a interpretação do fenômeno objeto de estudo, buscando atribuir um significado, sem requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas (Prodanov; Freitas, 2013). Nesse sentido, a orientação adotada, de caráter qualitativo, é indicada uma vez que tem como objetivo ampliar o número de informações sobre determinado objeto investigado, e no caso proposto, buscou-se analisar o fenômeno do teletrabalho na administração pública, através do denominado Programa de Gestão e Desempenho do governo federal brasileiro, especialmente as discussões internas acerca da implementação do programa aos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF.

Quanto aos meios, com base na taxonomia de Vergara (2014), a pesquisa foi bibliográfica, com base em materiais publicados em trabalhos acadêmicos e livros sobre o teletrabalho na administração pública brasileira. Portanto, os meios utilizados para levantamento de informações e fontes ocorreram em três etapas, utilizando-se diferentes instrumentos metodológicos:

- 1- Pesquisa bibliográfica: inicialmente foi feito um levantamento dos referenciais teóricos que servem de base para a compreensão acerca das questões estudadas. Foram utilizadas publicações acadêmicas existentes sobre o tema; artigos relacionados ao PGD e teletrabalho na administração pública. Gil (2002) destaca a importância da revisão bibliográfica, mas enfatiza a necessidade de selecionar fontes de qualidade e confiabilidade. Segundo ele, a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental no processo de construção do conhecimento científico, pois permite ao pesquisador conhecer o estado da arte sobre o assunto em questão e evitar a realização de estudos redundantes.
- 2- Investigação documental: foi realizado um levantamento de informações para coletar evidências sobre o caso de gestão proposto. Foram analisados documentos

do *locus* de pesquisa, como legislações e normativos gerais, incluindo decretos e instruções normativas do governo federal. Também foram examinados relatórios, que são de domínio público, relacionados ao Programa de Gestão e Desempenho realizados na instituição, como a minuta da resolução aprovada pelo Consu, boletins do CTPGD e informações dos *sites* da UFJF.

- 3- Pesquisa de campo: por meio da pesquisa de campo foi possível estudar o fenômeno no local em que ele está ocorrendo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas como fonte de coleta de dados acerca da percepção do teletrabalho, os desafios e discussões da implementação do PGD por parte dos envolvidos na instituição – instrumento de pesquisa (perguntas realizadas) consta no Apêndice A. As entrevistas ocorreram de forma online, via plataforma de videoconferência, gravadas em vídeo e áudio, e posteriormente foram transcritas.

As entrevistas aos sujeitos envolvidos no processo de implementação do programa no campus enriqueceram o trabalho, uma vez que permitiu à pesquisadora a complementação dos dados extraídos das análises documentais. Para Yin (2001, p. 112), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Segundo o autor, o entrevistado fornece ao pesquisador maior compreensão, além de outras percepções e explicações que podem levar à busca por outras evidências. Com isso, através das entrevistas aos gestores foram identificados os principais desafios encontrados nesse processo de implementação do PGD na UFJF.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha do *lócus* de estudo, Universidade Federal de Juiz de Fora, está relacionada ao espaço profissional da autora deste estudo, o que lhe permite condições de expressar o seu cotidiano e permite fazer considerações acerca da gestão.

Foi adotada uma seleção intencional não probabilística, constituída pelo critério de relevância na pesquisa. Sendo, portanto, definida pela autora, em virtude de possuir vínculo e estar inserida como servidora na Unidade Administrativa do campus GV, Diretoria-Geral (DG), e por isso, conhecer as características do ambiente organizacional. Logo, conforme Quadro 4, compuseram a amostra um membro da Gestão Superior da UFJF, um membro da Gestão da UFJF do campus GV, um membro representante do Sintufefuf e um membro da comissão do teletrabalho/PDG da UFJF, totalizando quatro sujeitos de pesquisa.

A seleção destes participantes, em particular, ocorreu devido à participação deles no processo de discussão e implementação do PGD dentro da instituição. Por meio destas entrevistas pretendeu-se levantar informações acerca dos desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores sobre o estudo do PGD, de como foi desenvolvida a minuta da proposta de implementação do programa; verificar as impressões da administração sobre o teletrabalho durante a pandemia, suas vantagens, desvantagens, desafios, além de percepção/compreensão quanto ao PGD. Também foi possível identificar a perspectiva do sindicato, além das impressões sobre como o teletrabalho pode provocar mudanças na comunidade acadêmica e gestão administrativa.

Quadro 4 - Participantes da pesquisa

<b>Instrumento de pesquisa</b>	<b>Sujeito de pesquisa</b>	<b>Amostra</b>
Entrevista semiestruturada no campus GV	I. Membro da Gestão da UFJF- Campus GV - <b>Participante 1</b>	1
Entrevista semiestruturada no campus Sede	II. Membro representante do sindicato (Sintufejuf) – <b>Participante 2</b>	1
	III. Membro representante da Comissão Plano de Gestão - "Teletrabalho" – <b>Participante 3</b>	1
	IV. Membro da Gestão Superior da UFJF – <b>Participante 4</b>	1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3.3 LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS

Partindo da definição dos participantes da pesquisa, foi feita a análise de forma manual, as entrevistas foram gravadas e transcritas com auxílio do *Software “tanskriptor”*. Após a transcrição, foi feita uma leitura minuciosa de todo o material, para que a pesquisadora pudesse se contextualizar acerca da visão dos participantes. Em seguida, foram selecionadas as falas mais relevantes dos entrevistados, para posterior análise. Dessa forma, a coleta de dados possibilitou a indicação de possíveis caminhos para a elaboração do Relatório Técnico Conclusivo que será apresentado no último capítulo.

Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo das respostas recebidas nas entrevistas, a fim de estudar o significado e o sentido dos dados. Segundo Gil (1999) a análise tem como objetivo organizar os dados que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, ao passo que a interpretação tem como

objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante um diálogo com outros conhecimentos anteriormente obtidos. Sendo assim, foi feita análise das respostas dos participantes verificando as convergências e divergências do tema em questão.

Ademais, é oportuno registrar que uma das possíveis limitações da pesquisa aqui proposta foi o fato de que a pesquisadora está inserida na instituição pesquisada, o que demandou a adoção de cuidados para a menor influência possível nos resultados.

Além disso, acrescenta-se que o processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na instituição pesquisada está em fase inicial, ou seja, em andamento. E também pelo fato de o tema estar crescendo em importância, nos últimos anos, sendo frequentes as alterações normativas. Estes fatos poderiam determinar mudanças neste percurso metodológico e na construção de conhecimento institucional acerca do tema, exigindo que a pesquisadora se mantivesse em constante atualização.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa foi encaminhada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio do parecer favorável número 6.788.925 e CAAE 75135323.6.0000.5147

Todos os participantes da pesquisa foram consultados para manifestarem seu interesse em participar e atestarem sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente seção, buscou-se analisar, a partir dos dados coletados, as respostas das quatro entrevistas realizadas nas quais foi possível obter uma dimensão das principais questões (as convergências e divergências) abordadas sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UFJF.

Utilizando-se dos instrumentos e das técnicas de coleta descritos na seção 3.1, os dados coletados na fase qualitativa da pesquisa foram estudados a partir da análise de conteúdo, conforme orientações gerais sugeridas por Bardin (1977). Referido autor salienta que o método compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados e interpretação.

A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição de procedimentos a serem seguidos. O método de análise de conteúdo deve levar em consideração o tema e o problema de pesquisa, a revisão da literatura, a definição de suposições/hipóteses para o problema sob investigação e, após a coleta dos dados, há a definição das categorias para a análise do conteúdo, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos (Vergara, 2006).

Definida a forma de captação das informações a serem estudadas, a análise das quatro entrevistas realizadas com os participantes selecionados e citados na seção 3.2, seguiu os procedimentos descritos por Creswell e Creswell (2017), por meio da realização e registro literal do conteúdo das entrevistas; transcrição das entrevistas; leitura do material transcrito e extração do sentido das informações; organização dos dados em grupos de análise com identificação das ideias e pontos de maior relevância dos discursos; uso de codificação para identificação do cenário além dos temas e categorias analisados; identificação descritiva de como os temas foram representados na narrativa; e, finalmente, interpretação ou análise do significado dos dados.

Uma vez aplicada esta métrica, foi possível realizar a análise qualitativa para disseminar os conhecimentos sobre o contexto contemporâneo desse processo de implementação do programa e como ele tem sido conduzido e executado em termos práticos.

Este estudo visa analisar as percepções dos participantes sobre o processo de implementação do PGD na UFJF. Para compreender a visão dos participantes da pesquisa, conforme pode se verificar dos questionamentos e fundamentos teóricos apresentados, pode-se evidenciar que, tomando por base o instrumento de pesquisa (Apêndice A), as perguntas 1, 2, 3 e 4 estão intrinsicamente relacionadas à compreensão do PGD, seus impactos e importância. As perguntas 5, 6, 7, 8, 9 e 10 são relacionadas aos desafios para a implementação do PGD na

UFJF. As perguntas 11, 12 e 13 trazem os apontamentos apresentados pelos participantes em relação às vantagens e desvantagens da implementação do PGD. E as perguntas 14 e 15 estão voltadas para verificar as ações necessárias para fortalecer o teletrabalho dos Técnicos Administrativos em Educação na UFJF.

Dessa forma, criou-se categoria de análise para cada fase do processo de implementação: vantagens, desvantagens, desafios e ações para a consolidação do programa na UFJF.

#### 4.1 VANTAGENS DO PGD

Ao analisar os dados obtidos, ficou evidente que o teletrabalho traz muitas vantagens aos servidores bem como à Administração Pública. Neste caso, o PGD pode trazer várias vantagens ao ser implementado na UFJF, a principal delas é, na visão de todos os participantes, a flexibilidade de horários, proporcionando maior autonomia na realização das atividades por parte dos servidores. Conforme apontado pela pessoa participante membro da gestão do campus Governador Valadares, por exemplo, é poder contribuir significativamente para a melhoria da qualidade de vida dos servidores. A participante enfatiza que essa flexibilização de local e horário de trabalho pode otimizar as entregas dos servidores. Ao ter a liberdade de escolher o ambiente de trabalho, ela aponta para a possibilidade de um ambiente menos ruidoso, permitindo maior concentração e, conseqüentemente, melhorias na qualidade do trabalho entregue. Destaca também que essa flexibilidade de horário pode permitir a realização de tarefas mais complexas em momentos mais propícios para o foco e entregas menos complexas em horários alternativos.

Além disso, menciona questões práticas que podem impactar a eficiência do trabalho, como o deslocamento até o local de trabalho, problemas relacionados ao trânsito e estacionamento. Ao evidenciar esses obstáculos, ressalta a potencial redução de estresse e perda de tempo que poderiam ser direcionados para atividades mais produtivas.

Também destaca a possibilidade de promover uma mudança cultural na administração pública, incentivando a inovação e a gestão da inovação. O PGD foi visto como uma oportunidade de repensar a lógica de trabalho, priorizando as entregas e resultados em detrimento do controle de horários. Em sua visão, essa melhoria está vinculada à flexibilidade proporcionada pelo programa, permitindo que os servidores realizem suas atividades em diferentes ambientes, como nas instalações institucionais com espaços compartilhados ou até mesmo em casa, podendo melhorar qualitativamente os resultados das unidades.

De forma semelhante, a pessoa participante membro do sindicato, reconhece o potencial do PGD, mencionando que poderá trazer melhorias na qualidade do trabalho, na flexibilidade de local e tempo para realizar tarefas, mas ressalta que ainda é cedo para avaliar completamente sua eficácia, uma vez que o programa ainda não está em funcionamento na instituição. Identifica possíveis ameaças e busca, por meio da resolução, maximizar os benefícios do programa e mitigar eventuais impactos negativos, adaptando-os para a realidade específica da UFJF. Além disso, compara a experiência de regulamentação do PGD em outras instituições, como no Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, destacando a complexidade de adaptar um modelo de trabalho a diferentes contextos organizacionais, especialmente quando há diferenças significativas em termos de história institucional e cultura de trabalho. Sua resposta demonstra uma compreensão aprofundada das nuances e desafios associados à implementação do PGD, enfatizando a importância de considerar as particularidades de cada instituição ao adaptar e aplicar esse modelo de gestão e desempenho. Enfatiza que o PGD não deve ser encarado como um modelo que substituirá integralmente o modelo anterior, mas sim como uma alternativa viável para a realização de certas tarefas administrativas nas instituições públicas. Nesse cenário, reafirma que o PGD proporcionará aos TAEs a opção da “autonomia para decidir local e horário de fazer a tarefa, uma característica que o trabalho docente sempre teve” (Participante 2), no âmbito das universidades públicas. Além disso, relata que pode significar uma economia de custos tanto para administração pública quanto para o trabalhador.

Para a pessoa participante membro da gestão superior da UFJF, outra grande vantagem é a possibilidade de realizar trabalhos intersetoriais, de unificar secretarias, trabalhar de forma conjunta, além da diminuição do absenteísmo e retenção de talentos na instituição.

Ademais, nesse ínterim, a participante membro da comissão do teletrabalho relata a questão da gestão da ociosidade, que representa um ponto também importante a ser abordado. Sobre a questão, cita que:

eu acho que o PGD pode trazer essa colaboração de cara, já que nós estamos discutindo isso. Dimensionando isso, vamos fazer isso. Então acho que a gente, isso pode agregar muito valor para a universidade, pode trazer bastante coisa pra universidade, é o meu grande receio a gente não rediscutir. O quanto é o quantitativo adequado de tarefas para corresponder a uma atuação plena de um servidor dentro do teletrabalho, ou seja, aquela tabela lá da resolução não ser uma coisa viva, vai ser uma coisa distante. Eu acho que essa tabela tem que ser repensada pela comissão de implantação, de acompanhamento, aí para que a gente consiga evoluir aqueles números que eles são só valores, é indicador. Valores iniciais para que a gente possa evoluir para uma melhor qualidade de trabalho de toda a nossa comunidade. Não é e não que se encaixe ali. Fique do jeito que está, a gente consiga. Se a gente conseguir fazer essas

coisas, eu acho que o PGD vai trazer, o PGD/teletrabalho vai agregar muito para o funcionamento da universidade (Participante 3).

Dessa forma, destaca-se a necessidade de diminuir o excesso de atividades que alguns servidores enfrentam, em detrimento de outros, sugerindo que o PGD pode ser uma oportunidade para abordar essa questão, enfocando na colaboração e no ajuste adequado das cargas de trabalho. A ideia é que a discussão em torno do PGD possa permitir a reavaliação das tarefas, buscando estabelecer um equilíbrio entre a quantidade de atividades atribuídas aos servidores e a efetiva capacidade de realização destas.

#### 4.2 DESVANTAGENS DO PGD

Em relação às desvantagens do PGD, percebe-se que há consenso por parte dos participantes acerca da preocupação com o isolamento dos servidores, a questão da sociabilidade é fundamental para vários contextos, especialmente de saúde física e mental. Como apontado pela pessoa participante membro da gestão do campus GV:

tanto a saúde mental quanto a saúde física, porque durante a pandemia a gente teve alguns processos nesse sentido. As pessoas se sentiram isoladas sozinhas. Como você está em casa, às vezes você pode ter mais acesso à alimentação e aumentar o consumo de alimentos, né? E não fazer uma atividade física, então isso pode ser um problema nosso (Participante 1).

A saúde mental dos servidores foi um ponto reforçado também pela pessoa participante membro da gestão superior, pois, segundo a participante, os serviços remotos desempenhados durante da pandemia da covid-19 apontou que alguns colaboradores se sentiram sobrecarregados, enquanto outros podem ter se distanciado do trabalho. Essa variedade de respostas indica que o trabalho remoto, durante a pandemia, afetou os funcionários de maneiras diferentes e nem sempre de maneira positiva. Destacou-se a necessidade de alinhar a inovação com os cuidados necessários à saúde mental dos colaboradores. A participante mencionou preocupações específicas, como a constante conexão ao trabalho, mesmo fora do horário de expediente, destacando a importância de estabelecer limites claros para garantir o direito ao descanso e preservar a saúde mental dos funcionários. O retorno ao trabalho presencial, pós-pandemia, também foi desafiador, já que houve uma diversidade de preferências, alguns desejando um retorno total, outros optando por um modelo híbrido e outros resistindo a voltar.

Nesse mesmo panorama, a pessoa participante membro do sindicato aponta:

eu acho que é uma realidade da tecnologia atual que a gente vai ter que saber trabalhar com ela, mas esse afastamento pessoal eu acho que tem impacto negativo. Enfim, não tem muito o que fazer a não ser tentar fazer desenhos de plano que não exagerem esse isolamento. Do ponto de vista do sindicato, a gente vai tentar organizar com as ferramentas de tecnologia que tem e fazendo atividades presenciais de cultura e lazer (Participante 2).

Ademais, os participantes foram questionados sobre como o teletrabalho poderia afetar a relações interpessoais dos servidores, haja vista que se trata de uma modalidade que pode alterar significativamente as relações nesse âmbito. Acerca disso, membro da gestão do campus GV relata que:

é uma coisa que também a gente discutiu na comissão, que pode ser um dos problemas. Porque a questão da equipe, a gente não vai ter muito essa questão de equipe que hoje existe. Essa sociabilidade. Ah, eu faço parte da equipe tal com esse trabalho pulverizado, você não pensa essa sensação de pertencer a uma equipe é uma individualização da sua atividade, então isso pode também ser um problema. É de não ter esse engajamento. Talvez a comunicação fica um pouco mais dificultada, vai depender das pessoas, né? Mas pode acontecer, sim, pode ser um problema (Participante 1).

Por meio da resposta da participante, percebe-se que ela acredita que a mudança para o teletrabalho pode resultar na perda da sensação de pertencimento a uma equipe, além de possivelmente dificultar a comunicação entre os colegas. Nesse sentido, sua resposta apresenta a perspectiva de que a ausência de interações presenciais regulares pode levar a uma falta de conexão e colaboração entre os membros da equipe. A participante observa que a natureza do trabalho remoto tende a individualizar as atividades, afetando a sensação de coletividade e o senso de identidade com a equipe.

Nesse contexto, os participantes, de modo geral, expressam preocupação com o isolamento que pode surgir devido ao teletrabalho e sugerem que é necessário encontrar maneiras de mitigar esse afastamento. Mencionam a importância de criar planos que não exagerem no isolamento e propõe o uso de ferramentas tecnológicas para organizar atividades presenciais voltadas para a cultura e o lazer, citando exemplos como eventos sociais (como o almoço do servidor público, entre outros) como formas de promover a interação entre os colegas, não apenas no ambiente de trabalho, mas também fora dele.

Essa abordagem aponta para a necessidade de equilibrar a flexibilidade do teletrabalho com oportunidades para interações presenciais que promovam a coesão, o relacionamento interpessoal e o senso de comunidade entre os servidores. As atividades culturais e de lazer

mencionadas sugerem a importância de estabelecer um ambiente que incentive não apenas o trabalho, mas também a socialização e o relacionamento entre os colegas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais unido e colaborativo. Nesse cenário, essas estratégias visam prevenir o isolamento social e a falta de interações pessoais que podem surgir com o teletrabalho, procurando manter um senso de conexão e coesão entre os membros da equipe, mesmo quando trabalham remotamente. Integrar atividades sociais e de lazer à rotina de trabalho remoto pode ser uma forma eficaz de preservar e fortalecer os laços interpessoais entre os servidores da UFJF.

Além disso, foi levantada a questão dos custos ao trabalhador como desvantagem, pois embora o teletrabalho possa representar uma economia de custos tanto para a administração pública quanto para os trabalhadores, existe a possibilidade de que esses benefícios sejam anulados caso seja necessário realizar investimentos pessoais para garantir a eficiência do trabalho remoto. Isso pode resultar em custos futuros para os próprios trabalhadores, representando um desafio nesse modelo, uma vez que esse terá que arcar com despesas de mobiliário, energia elétrica, entre outras, já que no próprio decreto federal há essa previsão. Nesse sentido, a falta de infraestrutura adequada para o teletrabalho, também foi citada como um obstáculo. Foi ressaltada a necessidade de regulamentar o empréstimo de equipamentos para que a universidade possa facilitar o acesso a esses recursos.

Pode ter mais acesso à alimentação e aumentar o consumo de alimentos, né?  
E não fazer uma atividade física, então isso pode ser um problema nosso  
(Participante 1).

Você vai usar sua energia elétrica, então também tem custos (Participante 2).

Ademais, a participante membro do sindicato levanta outra preocupação relevante: o impacto do teletrabalho na organização e mobilização da categoria. Sugere que o isolamento gerado pelo trabalho remoto pode dificultar a colaboração e a mobilização coletiva dos trabalhadores, algo crucial para a representação sindical e para a defesa de seus interesses. Ao fazer essas observações, a participante enfatiza que, embora o modelo de teletrabalho possa trazer benefícios, não se trata de uma solução universal ou panaceia. Destaca a importância de considerar as diferentes realidades e contextos de trabalho, observando que algumas instituições, tanto públicas quanto privadas, enfrentaram desafios e retrocessos ao adotar esse modelo.

Os outros participantes, membro da comissão do teletrabalho e da gestão superior reconhecem a questão do pertencimento e engajamento dos servidores com a instituição, que pode ser prejudicada, para eles uma grande desvantagem será “a dificuldade em você entender a cultura de funcionamento do teu setor e conseguir trabalhar em harmonia com aquilo”. E também de que as pessoas se distanciem e percam esse laço, essa identidade, essa troca que é muito enriquecedora para o processo de trabalho, para a própria construção da identidade no trabalho.

#### 4.3 DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA UFJF

Conforme apontado pelos participantes, muitos são os desafios que estão sendo identificados nesse processo de implementação do PGD na UFJF. Entre eles, destaca-se a necessidade de definição de um sistema eficaz, e sua compatibilização com a jornada flexibilizada dos técnicos administrativos na instituição. Para a pessoa participante membro do campus GV, especialmente em setores com poucos servidores e equipes pequenas esse obstáculo se faz presente. A resistência de alguns servidores em adotar o teletrabalho e a dificuldade de implementar o programa em institutos com estruturas mais tradicionais foram destacados como desafios a serem superados.

Neste cenário, a participante membro da gestão superior, destaca a importância de se definir um sistema abrangente que considere os processos de trabalho específicos relacionados ao ensino, pesquisa, extensão, inovação e cultura na UFJF, ressaltando a necessidade de momentos frequentes de reunião ampliada para apresentar e discutir propostas do programa, onde haja espaço para esclarecimentos, orientações e trocas de ideias. Além disso, a participante enfatiza a importância de envolver o Comitê do PGD nessas discussões e diálogos, buscando um engajamento efetivo e uma comunicação constante entre as partes interessadas.

A participante menciona que, para implementação em toda a universidade, é necessário dimensionar e redimensionar as atividades de forma correta, além de utilizar sistemas eficientes para garantir a organização e eficácia do programa. A catalogação correta das atividades, especialmente aquelas realizadas por indivíduos e não por setores específicos, representa um desafio significativo para a implementação do PGD na UFJF.

Foi apontado, também, uma compreensão crítica dos desafios que o teletrabalho pode apresentar em um ambiente acadêmico, especialmente em relação à necessidade de interação pessoal para certos aspectos do ensino e apoio estudantil. Para as atividades administrativas, o teletrabalho pode ser visto como algo positivo, pois permite um ambiente mais focado,

reduzindo interrupções durante tarefas de alta complexidade. No entanto, para aqueles que lidam diretamente com discentes e docentes, a situação pode representar um desafio maior. Observa que professores podem precisar de apoio e orientação, enquanto alunos podem necessitar de orientação pessoalmente, o que levanta questões sobre como adaptar e superar essas necessidades no contexto do teletrabalho em universidades.

Para isso, sugere-se uma abordagem híbrida, na qual a tecnologia pode ser utilizada como uma solução para superar esses desafios. Propõe que essa abordagem híbrida permitiria a presença física alternada de membros da equipe nos setores, garantindo que sempre haja alguém disponível para atendimento, embora não necessariamente a mesma pessoa o tempo todo. Essa prática, segundo a participante, poderia beneficiar setores com aglutinação, possibilitando uma operação mais contínua e mantendo a disponibilidade de suporte para alunos e professores.

Em relação às relações interpessoais, que possivelmente serão afetadas (apontada como desvantagens do programa), ressalta um desafio significativo associado ao teletrabalho: a necessidade de manter e fortalecer as relações interpessoais e o senso de pertencimento à equipe, mesmo em um ambiente virtual. A falta de interações presenciais regulares pode afetar o senso de colaboração, engajamento e coesão dentro das equipes de trabalho. Para mitigar os possíveis impactos negativos nas relações interpessoais decorrentes do teletrabalho, estratégias devem ser consideradas. Isso inclui a implementação de mecanismos de comunicação eficazes, como plataformas virtuais para reuniões regulares, ferramentas de mensagens instantâneas, e-mails e outras tecnologias que possam promover interações mais frequentes entre os membros da equipe.

Outro desafio importante levantado é a inclusão da saúde do servidor em teletrabalho como uma área de foco dentro do programa, ação que implica não apenas garantir boas condições de trabalho, mas também em proporcionar suporte e cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores. Além disso, a pessoa participante membro da gestão superior também destaca a necessidade de integrar a área de capacitação e inovação ao programa, indicando a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores, fornecendo oportunidades de aprendizagem contínua e promovendo um ambiente que estimule a criatividade e a inovação.

Ademais, a falta de participação direta dos servidores na construção e no processo de implementação do programa é apontada como um desafio, sendo necessária uma maior inclusão e envolvimento dos servidores no processo, visto que a participação ocorreu apenas de forma indireta nas discussões e no comitê, mediada pelo sindicato.



Outro desafio apontado é o de garantir um acompanhamento eficaz do desempenho dos servidores, evitando problemas como a desmotivação e o assédio moral.

A avaliação deixasse de ser no modelo Proades [Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação], que é uma avaliação coletiva, por metas pactuados e passasse a ser uma avaliação individualizada, a gente sabe que avaliações individualizada é uma porta aberta para assédio moral (Participante 2).

Outrossim, a pessoa participante membro da comissão do teletrabalho, ao ser questionada sobre a sua percepção de obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações relacionadas ao teletrabalho, destacou a resistência e incompreensões principalmente entre os membros do Conselho Superior, diretores e alguns gestores administrativos em relação ao entendimento das nuances do teletrabalho/PGD.

A resistência estava relacionada à dificuldade de compreender como o teletrabalho seria efetivamente implementado, as políticas de entrada e as questões relacionadas ao relacionamento e interação entre os colaboradores nesse novo modelo. Havia preocupações expressas sobre a gestão das relações interpessoais, a disponibilidade física dos colaboradores e a comunicação ágil, bem como a possibilidade de queda na produtividade devido a possíveis falhas na comunicação.

Estes desafios identificados pela Participante 3, dialoga com o apontado pela Participante 1, que inclui a necessidade de mudança cultural e de mentalidade dentro da UFJF como um desafio do PGD. A transição de um modelo de trabalho baseado em horas para um modelo focado em resultados exige um grande esforço de adaptação por parte dos servidores e gestores. “Tinham-se muito durante a comissão. Tinha muita dificuldade de entender essa lógica do que que eu vou ser cobrado” (Participante 1).

Além disso, a Participante 3 expressou preocupações sobre a natureza do teletrabalho em si, enfatizando a preferência por ter os colaboradores fisicamente presentes e destacando possíveis frustrações com a falta de resposta imediata no ambiente virtual. Isso sugere que a falta de clareza sobre o PGD, como as interações e a comunicação seriam gerenciadas no teletrabalho, impactou significativamente no processo inicial de discussões e implementação.

#### 4.4 AÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DO PGD NA UFJF

Para a consolidação efetiva do Programa de Gestão e Desempenho na UFJF, algumas ações foram sugeridas pelos participantes entrevistados. Capacitações e treinamentos para servidores e gestores, de unidades que aderirem ao programa, se destacam como elementos fundamentais para o aprimoramento contínuo das habilidades e competências necessárias para um desempenho eficaz. Essas capacitações devem abranger não apenas aspectos técnicos, mas também habilidades interpessoais e de liderança.

Além disso, é crucial que se promova ações voltadas para a saúde dos servidores que estejam em teletrabalho, reconhecendo que seu bem-estar impacta diretamente na produtividade e qualidade do trabalho. Isso pode incluir programas de promoção da saúde física e mental, acesso a serviços de apoio psicológico, incentivos para práticas saudáveis e acompanhamento periódico. Destaca-se a importância da relação entre saúde, trabalho e identidade, ressaltando como o trabalho pode ressignificar a identidade dos servidores e impactar sua saúde.

Em relação ao campus GV, foi enfatizada a importância de aproveitar o ímpeto de inovação existente na unidade e a possibilidade de experimentar e adaptar o programa de acordo com as necessidades locais. Além disso, destacou-se a relevância de otimizar custos financeiros e oferecer espaços de trabalho flexíveis, como a criação de salas de trabalho colaborativas, ou "salas working", visando proporcionar um ambiente propício para a colaboração e troca de ideias entre os membros da equipe, incentivando a inovação e a eficiência. Esses espaços devem ser bem equipados e acessíveis, promovendo a interação entre os colaboradores.

Outro ponto crucial, apontado como desafio dessa implementação, é a definição de um sistema de gestão adequado. A criação de um sistema de acompanhamento transparente e eficiente, que permita avaliar as entregas de forma justa e objetiva, foi recomendada, seguido por um teste piloto para avaliar sua eficácia e identificar possíveis ajustes necessários antes da implementação em larga escala (a toda universidade). Esse sistema deve permitir o acompanhamento do desempenho individual e coletivo, fornecendo dados e métricas relevantes para a tomada de decisões.

O dimensionamento e redimensionamento das atividades e funções dos servidores também são essenciais para garantir a otimização dos recursos humanos, evitando sobrecargas ou ociosidades. Isso requer uma análise cuidadosa das demandas de trabalho e das habilidades disponíveis, ajustando-as conforme necessário para melhor atender às necessidades da instituição. A gestão da ociosidade deve ser uma preocupação constante, buscando identificar e mitigar quaisquer áreas ou momentos de baixa produtividade. Isso pode envolver a

implementação de estratégias de gestão do tempo, distribuição equitativa de tarefas e incentivos para o engajamento e a eficiência, visando evitar uma desigualdade na distribuição dos serviços.

Além disso, a maior participação dos servidores nas discussões e processo de implementação do PGD foi sugerida para maior transparência e eficácia. Ampliar a participação dos servidores na discussão e construção das políticas de gestão de pessoas, busca envolvê-los de forma mais direta e efetiva no processo. É importante adotar estratégias adicionais. Por exemplo, promover fóruns regulares de discussão abertos a todos os funcionários, incentivando a apresentação de ideias e preocupações. Além disso, mecanismos de comunicação bidirecional contínuos, como caixas de sugestões online ou reuniões periódicas, poderiam ser implementados para garantir uma participação mais ampla e efetiva dos servidores. “A gente vai começar com o modelo e, durante o caminho, a gente vai descobrir coisas boas que a gente não tinha pensado e ruins também vão precisar de ajustá-las” (Participante 2).

Nesse cenário, a inclusão de representantes de diferentes unidades no comitê técnico de implementação do PGD foi vista como uma medida positiva para garantir que as diversas realidades e necessidades sejam consideradas. “Primeiro foi ter o projeto piloto aqui (em Gov. Valadares). E outro ter membros do comitê também daqui” (Participante 1).

Ademais, a recomendou-se atenção especial para evitar a precarização do trabalho dos servidores, como a terceirização de tarefas definidas para o PGD, reforçando a importância de manter as atividades no âmbito da instituição.

Por fim, a adaptação e avaliação contínua do programa são mencionadas como etapas cruciais. Pois é fundamental acompanhar e adaptar o PGD às mudanças legislativas e normativas, e até mesmo às necessidades internas, garantindo a atualização e eficácia do programa ao longo do tempo.

#### 4.5 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES SIGNIFICANTES

Analisando as entrevistas, pode-se observar outras informações relevantes tais como: o processo para implementação do PGD na UFJF foi impulsionado pela pressão dos servidores, pelo sindicato, e pela visão estratégica da reitoria, que reconheceu a importância de adotar o programa na instituição, buscando a inovação no serviço público, adotando modalidades flexíveis de trabalho e considerando a complexidade das atividades realizadas.

Houve um grande interesse da comunidade acadêmica, especialmente dos TAEs, em discutir e compreender o processo de implementação do PGD, destacando a relevância do programa para o ambiente universitário.

Os participantes demonstraram uma visão predominantemente positiva sobre o PGD, reconhecendo seu potencial para transformar a gestão de desempenho na UFJF. Compreendem o programa como uma iniciativa que traz mudanças significativas no modo de trabalho, especialmente em relação ao controle de horas, avaliação de desempenho baseada em metas e prazos, e a introdução do teletrabalho como uma possibilidade. Eles reconhecem que o PGD representa uma nova abordagem para a gestão de servidores públicos, introduzindo a necessidade de cumprir entregas e metas, em vez de apenas cumprir uma jornada de trabalho presencial. No entanto, também expressaram preocupações e cautela, enfatizando a necessidade de uma implementação cuidadosa e bem planejada.

Além disso, os participantes destacam a importância de avaliar o impacto do PGD e do teletrabalho, enfatizando a necessidade de relatórios e feedback para garantir a transparência, qualidade das entregas e o cumprimento da missão institucional de educação pública e desenvolvimento da sociedade.

Um ponto relevante apresentado, trata-se da importância da conscientização dos gestores acerca de um acompanhamento eficaz das entregas dos servidores que estiverem no PGD. A pessoa participante membro do campus GV revela uma visão crítica e detalhada sobre a fragilidade do Programa de Gestão e Desempenho, enfatizando a importância do papel do gestor no sucesso do programa. Destaca que a figura do gestor é crucial para o acompanhamento das entregas dos colaboradores. Enfatiza que, se o gestor não se dedicar com afinco ao monitoramento das tarefas entregues, o programa corre o risco de falhar. Essa responsabilidade do gestor envolve não apenas a supervisão das atividades, mas também uma atenção cuidadosa e detalhada às entregas. A falta de compromisso e de um olhar minucioso por parte do gestor pode levar a problemas significativos no funcionamento do Programa de Gestão e Desempenho.

Além do papel do gestor, é unânime o entendimento da necessidade de um sistema de gestão que seja intuitivo e eficiente. Um sistema complexo ou que consome muito tempo pode desviar o gestor de outras tarefas essenciais, tornando-o responsável apenas pela avaliação das entregas. O sistema deve facilitar o processo de acompanhamento, permitindo que o gestor desempenhe suas funções de forma eficaz sem ser sobrecarregado. Um sistema intuitivo ajuda a garantir que as avaliações sejam realizadas de maneira rápida e precisa, sem onerar o gestor com tarefas administrativas excessivas. “O comitê técnico que tinha entre as suas atribuições escolher um sistema que fosse compatível com a resolução” (Participante 2).

A Participante 1 identifica claramente que a principal vulnerabilidade pode residir na falta de acompanhamento rigoroso por parte dos gestores. Menciona que, sem a devida atenção do gestor, aqueles que não entregam suas tarefas corretamente ou não participam das reuniões

podem acabar sendo desligados do programa. Esse desligamento é uma medida prevista e reforça a importância de uma supervisão constante e criteriosa. O gestor deve assegurar que todos os colaboradores estão cumprindo suas responsabilidades e contribuindo para o sucesso do negócio. A possibilidade de desligamento atua como um mecanismo de controle, mas sua eficácia depende diretamente do compromisso do gestor em monitorar e avaliar as entregas de forma justa e detalhada. Essa análise pode ser organizada em torno de três pontos principais: o papel central do gestor, a necessidade de um sistema intuitivo e as consequências da falta de acompanhamento.

Eu acho que a maior fragilidade vai ser a questão do acompanhamento do gestor. Se o gestor não fizer esse acompanhamento com afinco do que foi entregue, pode ser um problema, então eu acho que está na figura do gestor essa questão de ter esse acompanhamento, de olhar com carinho todas as entregas foram feitas. O sistema tem que ser um sistema bastante intuitivo para que as coisas sejam feitas sem que isso onere tempo. Senão isso vai ficar responsável só por ficar avaliando. Mas se ele tem que ter esse cuidado de avaliar com carinho as entregas para o negócio funcionar, porque tem a possibilidade de quem não está entregando, de quem não está fazendo a coisa direita, quem some e não se apresentar nas reuniões poder ser desligado do programa. Isso é uma coisa que está prevista, então ele tem que olhar com carinho para que isso né. Para as pessoas que estejam realmente estejam trabalhando, estejam corretas ali (Participante 1).

Além disso, durante as entrevistas, foi enfatizado a importância de acompanhar as inovações no mundo do trabalho, mas também se destacou a necessidade de cuidado e atenção diante da volatilidade e precarização presentes nesse ambiente. Existe a preocupação de que o PGD possa levar à precarização do trabalho, como a terceirização de tarefas definidas para o programa, o que poderia impactar negativamente os servidores.

A pesquisa averiguou ainda que há expressa uma preocupação em relação à possibilidade de se concentrar excessivamente em dados quantitativos e produtividade, em detrimento da qualidade do trabalho realizado. A pessoa participante membro da gestão superior destaca a importância da gestão não se preocupar somente com a questão quantitativa de resultados, mas também considerar a qualidade das entregas e a avaliação de desempenho sob essa perspectiva. Essa preocupação sugere a necessidade de um equilíbrio entre a mensuração de resultados quantitativos e a valorização da qualidade do trabalho realizado pelos servidores.

Ademais, menciona-se o receio de causar desigualdade na distribuição e volume de atividades entre os servidores ao implementar o Programa de Gestão e Desempenho. É

destacado, pela Participante 3, a importância de considerar a complexidade das atividades realizadas por cada servidor, evitando uma abordagem única que não leve em conta as diferenças individuais. Essa preocupação ressalta a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho que seja justo e equitativo, levando em consideração as particularidades de cada função e servidor.

Essa análise destaca a importância de considerar diferentes perspectivas e abordagens na implementação do PGD na UFJF, ressaltando a relevância de temas como saúde, identidade, teletrabalho, planejamento estratégico e engajamento dos servidores para o sucesso do programa.

Por fim, mas não menos importante, no curso dessa análise, conforme indicado pelos participantes, foi realizado acompanhamento da página da Progepe da UFJF onde é informado o andamento dos trabalhos do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho, e, por meio dos boletins informativos, identificou-se que alguns avanços se concretizaram no processo de implementação do PGD na instituição, como elaborações e aprovações dos modelos de Planos de Trabalho da Unidade e Planos de Trabalho Individual a serem utilizados, bem como de demais documentos necessários.

No entanto, verificou-se que a escolha de um sistema de gestão ainda apresentava desafios, especialmente com sua efetiva instalação. Em dezembro de 2023, a princípio, seria escolhido o Sistema do Programa de Gestão (SISGP) da Superintendência de Seguros Privados (Susep), foram realizados testes para identificação de adequação e possíveis adaptações a serem desenvolvidas de acordo com o estabelecido na Resolução nº 56/2023 e demais normativas vigentes. Porém, em janeiro de 2024 foi definido que será utilizado o Polare, Sistema Eletrônico de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), para uso na UFJF, por apresentar mais particularidades e características afins com o perfil de uma universidade pública. Conforme boletim publicado em abril de 2024, o sistema ainda não havia sido efetivamente instalado, apresentando dificuldades no processo. Além disso, o CTPGD seguia com as discussões a respeito dos princípios que nortearão a escolha das unidades participantes do projeto piloto (UFJF, 2024).

No boletim de maio de 2024, foi informado que a instalação do Sistema Polare na UFJF foi concluída, permitindo o início dos testes pelos membros do comitê, essenciais para identificar e formalizar as demandas de adaptações necessárias. No entanto, algumas questões ainda dependem da disponibilidade e suporte da UFRN, responsável pelo desenvolvimento do sistema. Os formulários e mapeamentos de processos estão em fase final de elaboração, com

algumas adaptações relacionadas ao sistema ainda pendentes, e serão submetidos à análise dos gestores dos setores envolvidos (UFJF, 2024).

Por fim, de acordo com informações publicadas pelo comitê, após discussões e baseando-se na Resolução Consu nº 56/2023, foram definidas as unidades participantes do projeto piloto: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Graduação, além da Faculdade de Economia no campus de Juiz de Fora (JF), e a Diretoria Geral no campus de Governador Valadares. O CGCO, como órgão essencial de consultoria e suporte técnico, também fará parte do projeto piloto. As próximas pautas incluem a realização de testes do Sistema Polare, a formalização de demandas de ajustes, a aprovação dos documentos do PGD pelos atores dos processos, e a elaboração de materiais informativos e de capacitação sobre o PGD (UFJF, 2024).

O progresso dos trabalhos do CTPGD tem sido significativo, evidenciando um avanço sólido na implementação do Sistema Polare e na preparação dos documentos e processos necessários para o Programa de Gestão e Desempenho. A definição clara das unidades participantes do projeto piloto e a colaboração contínua com a UFRN demonstram um compromisso robusto com a melhoria da gestão e desempenho na UFJF. Apesar de alguns desafios ainda existentes, a gestão atual sugere uma trajetória positiva rumo à plena implementação do PGD, refletindo uma gestão eficaz e um planejamento estratégico bem estruturado.

Os principais trechos obtidos após a extração do sentido das entrevistas foram resumidos e expostos no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Principais contribuições dos participantes

(continua)

Participantes X Dimensões	Membro da gestão da UFJF – campus GV	Membro representante do sindicato (Sintufejuf)	Membro da Gestão Superior da UFJF	Membro representante da Comissão Plano de Gestão – “Teletrabalho”
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade de vida dos servidores, flexibilidade de lugar para trabalhar;</li> <li>✓ Melhora qualitativa das entregas/ resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior autonomia dos servidores;</li> <li>✓ Redução de custos para administração;</li> <li>✓ Flexibilidade de horários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intersetorialidade;</li> <li>✓ Diminuir absenteísmo;</li> <li>✓ Flexibilidade de horários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidade de horários;</li> <li>✓ Maior autonomia para realizar as tarefas;</li> <li>✓ Gestão da ociosidade</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de sociabilidade/ Isolamento;</li> <li>✓ Qualidade da saúde, especialmente saúde mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Isolamento dos servidores;</li> <li>✓ Aumento de custos para os servidores;</li> <li>✓ Possibilidade de enfraquecimento da categoria (menos mobilização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Isolamento, perda de identidade e pertencimento com a instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade em entender a cultura de funcionamento da unidade;</li> <li>✓ Isolamento dos servidores</li> </ul>
<b>Principais desafios para implementação do teletrabalho através do PGD, na UFJF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compatibilizar o teletrabalho com a jornada flexibilizada de horários na instituição;</li> <li>✓ Possibilidade de revezamento nas equipes menores nos setores acadêmicos do campus;</li> <li>✓ Resistência em relação ao modo de contato com servidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compatibilizar o teletrabalho com a jornada flexibilizada de horários na instituição;</li> <li>✓ Conseguir fazer um texto (resolução interna) de consenso com essa diversidade que tinha na comissão (visões acadêmicas, administrativa e sindicato);</li> <li>✓ Selecionar o sistema que irá ser utilizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir o sistema que se alinhe as demandas e complexidades da universidade;</li> <li>✓ Capacitações; e alinhamento de processos de trabalho (servidores e chefia);</li> <li>✓ Relação saúde e trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensionamento e redimensionamento das atividades e setores;</li> <li>✓ Catalogação de Atividades;</li> <li>✓ Planejamento estratégico;</li> <li>✓ Utilizar um sistema de forma eficiente</li> </ul>



Quadro 5 - Principais contribuições dos participantes

(conclusão)

Participantes X Dimensões	Membro da gestão da UFJF – campus GV	Membro representante do sindicato (Sintufejuf)	Membro da Gestão Superior da UFJF	Membro representante da Comissão Plano de Gestão – “Teletrabalho”
<b>Ações necessárias para a consolidação do PGD aos Técnicos Administrativos em Educação na UFJF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar salas working;</li> <li>✓ Capacitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir um bom sistema e iniciar teste piloto;</li> <li>✓ Ações para o engajamento dos servidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atenção à saúde do servidor;</li> <li>✓ Capacitações e treinamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensionamento e redimensionamento das atividades e funções;</li> <li>✓ Gestão da ociosidade</li> </ul>
<b>Outros achados significativos e dignos de registro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conscientizar a gestão (acompanhamento eficaz);</li> <li>✓ Sistema necessita ser intuitivo e de fácil monitoramento;</li> <li>✓ Importância da representação das unidades no processo de implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preocupação com a precarização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuidado em não se ater a dados quantitativos/ produtividade, mas também em qualidade dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Receio de causar desigualdade na distribuição/volume das atividades</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o analisado em relação às respostas apresentadas pelos participantes, pode-se evidenciar que as preocupações e soluções apresentadas estão alinhadas com os dados existentes na literatura na qual fora embasada esta pesquisa.

A análise qualitativa das entrevistas revela um consenso sobre os benefícios do programa, mas também aponta para a necessidade de superar barreiras culturais e operacionais. Foi rechaçado, de fato, vantagens e desvantagens, desafios para implementação do Programa de Gestão e Desempenho e quais ações são necessárias para fortalecer o teletrabalho.

Evidenciou-se no entendimento dos membros participantes da entrevista e cujos dados são trazidos nesta pesquisa, que os Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora estão sujeitos a condições similares às apresentadas na literatura para o tema apresentado. Com uma abordagem inclusiva e transparente, o PGD tem o potencial de melhorar significativamente a gestão de desempenho na UFJF, beneficiando tanto os servidores quanto a instituição como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto da pandemia da covid-19 vivenciado no mundo impulsionou o crescimento das tecnologias e suas relações com o trabalho, especialmente na administração pública, permitindo inferir que as esferas governamentais brasileiras foram desafiadas por mudanças culturais, inovação e adaptações.

A instauração do Programa de Gestão e Desempenho pelo governo federal, juntamente com a busca por maior produtividade nos serviços públicos, gerou a necessidade de reavaliar a gestão, especialmente a pública. Isso ocorre porque os cidadãos não buscam apenas a implementação das políticas públicas, mas sim sua execução com eficiência.

Nesse ínterim, em que pese o debate acadêmico sobre a temática aqui proposta esteja longe de chegar a um consenso sobre a delimitação de seu escopo, muitos pesquisadores e agentes públicos têm argumentado sobre a importância do teletrabalho para a administração pública.

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou compreender o PGD e sua relação com o teletrabalho na administração pública. Adicionalmente, procurou analisar o processo de implementação do programa em uma Universidade Federal, bem como, descrever quais os principais desafios encontrados nesse processo. Para tanto, fez-se uma revisão da literatura a partir de periódicos nacionais que tratassem da questão da gestão por desempenho e do teletrabalho nas instituições federais de ensino e pesquisa de campo em uma universidade.

A partir de um olhar mais atento sobre os periódicos analisados, foi possível perceber que o termo “teletrabalho” possui ampla abordagem conceitual (*home office*, trabalho remoto, trabalho à distância, híbrido, entre outros). No entanto, todas se referem à possibilidade de execução das atividades laborais fora do ambiente físico da organização.

Com base nos estudos apresentados sobre o teletrabalho no serviço público, há evidências de que essa modalidade tem apresentado maiores vantagens do que desvantagens a nível quantitativo. Todavia, algumas significativas desvantagens foram identificadas, dentre elas incluem a falta de pertencimento à instituição, a limitação à socialização, a interação e integração com os colegas de trabalho, e o risco de implicações na saúde dos servidores que estiverem em teletrabalho. Esses aspectos podem impactar negativamente a cultura organizacional, a colaboração entre os membros da equipe e a segurança da informação, representando desafios a serem superados na implementação do teletrabalho no serviço público.

Em relação às vantagens, o teletrabalho pode proporcionar benefícios econômicos, ambientais e sociais, como a redução de despesas com deslocamento, a minimização do estresse

causado por políticas burocráticas de escritório, a promoção de relações familiares mais harmoniosas e a diminuição do impacto ambiental relacionado à emissão de poluentes e ao consumo de recursos, a melhoria na qualidade de vida dos teletrabalhadores, e aumento da produtividade etc. Esses aspectos demonstram que o teletrabalho pode ser uma alternativa vantajosa para o serviço público, trazendo benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições públicas.

Ao longo das respostas e diálogos apresentados nas entrevistas, foi possível identificar várias perspectivas relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação na Universidade Federal de Juiz de Fora. As perguntas direcionadas a diferentes participantes revelaram uma gama significativa de preocupações, perspectivas e desafios enfrentados pela comunidade universitária diante das mudanças introduzidas por esse programa.

Os participantes compreendem o PGD como uma mudança de paradigma na gestão de servidores públicos, que requer uma nova mentalidade, cultura organizacional e avaliação constante para garantir sua eficácia e alinhamento com os objetivos institucionais. Um dos principais desafios abordados coincide com os achados na literatura, diz respeito ao impacto que o teletrabalho poderá trazer nas dinâmicas e relações interpessoais dos servidores da UFJF, em que se destacou a necessidade de equilibrar a flexibilidade do trabalho remoto com estratégias que promovam a interação, o engajamento e o senso de pertencimento à equipe. Ações como o estímulo a atividades culturais e de lazer, além do uso de ferramentas tecnológicas, foram sugeridas como formas de manter a conexão entre os colaboradores, mesmo à distância. E também que seja priorizada a forma híbrida de teletrabalho (parcial) devido às especificidades das atividades da instituição.

Outro ponto significativo foi a discussão sobre a avaliação do desempenho dos servidores em ambientes de teletrabalho, na medida em que foram levantadas preocupações em relação à sobrecarga de trabalho para algumas chefias e servidores, bem como o impacto na saúde mental dos indivíduos diante dessa transição. A necessidade de estabelecer indicadores claros e equilibrados, além da valorização da saúde do servidor, foi ressaltada pelos participantes como imprescindível para a efetividade do programa.

Além disso, a abordagem das entrevistas revelou como grande desafio da implementação do PGD, na UFJF, a definição de um sistema/programa adequado e sua conciliação com a jornada de trabalho flexibilizada dos técnicos administrativos, uma causa conquistada pela categoria. Nesse contexto, é crucial a importância de considerar a singularidade de cada setor e a complexidade do trabalho universitário, haja vista que foram propostas reflexões sobre a reavaliação das tabelas e indicadores estabelecidos pelo programa,

destacando a necessidade de um processo dinâmico e adaptável, capaz de evoluir de acordo com as demandas e realidades dos servidores.

A participação dos servidores na construção e implementação do PGD foi outro ponto de destaque, uma vez que foi apontada evidente a importância de garantir a representação e o diálogo contínuo entre diferentes partes interessadas, incluindo o sindicato, para criar um programa mais inclusivo e alinhado às necessidades da comunidade universitária.

Outro desafio que se mostrou relevante nas discussões de implementação do PDG, foi acerca da conscientização dos gestores da universidade como todo, haja vista que a forma de gestão referente às relações de trabalho mudará consideravelmente. Será necessário que o gestor esteja envolvido com sua equipe, acompanhando as entregas, e que o servidor em teletrabalho esteja ciente de suas atribuições.

A implementação do teletrabalho requer investimentos em tecnologia, mudanças na cultura organizacional e adaptações nas práticas de gestão de pessoas. A falta de preparo e de estratégias adequadas para lidar com essas mudanças pode gerar resistência, conflitos e dificuldades na transição para esse novo modelo de trabalho, impactando a eficácia e a eficiência das atividades realizadas no serviço público.

Ademais, sugestões para a consolidação do PGD foram discutidas, abordando a necessidade de um sistema abrangente que considere os processos de trabalho específicos da UFJF, com foco na capacitação, inovação e saúde do servidor. A partir dessas diversas questões principais pelas quais perpassou a presente pesquisa, torna-se possível observar que a implementação do PGD na UFJF trouxe consigo uma série de desafios complexos e multifacetados. Para ser eficaz e benéfico para toda a comunidade acadêmica, demonstra-se fundamental considerar não apenas as demandas operacionais, mas também as questões relativas ao bem-estar dos servidores, à manutenção das relações interpessoais e ao estímulo à inovação e ao crescimento profissional, para que se possa concretizar um programa efetivo e adaptável, inclusivo e centrado no progresso e na excelência.

Outras medidas importantes de ajuste, a fim de aprimorar a implementação o PGD, são necessárias, como estabelecer novas maneiras de interação e comunicação entre os colaboradores, promovendo a autodisciplina, motivação e administração do tempo para os teletrabalhadores e superar desafios como aprendizagem rápida e estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre os membros da equipe de trabalho.

Como limite a esta pesquisa verifica-se o número reduzido de participantes das entrevistas, cujo recorte foi, desde o início, proposto para membros com possível poder

impactante nas decisões da organização, visando análise qualitativa da perspectiva de implementação do PGD especificamente na UFJF.

Desta forma, a comprovação empírica das sugestões de pesquisas futuras deve ser o caminho natural de continuidade da presente pesquisa, inclusive para a compreensão aprofundada do fenômeno do teletrabalho e seus efeitos futuros com a busca de auxílio em metodologias quantitativas e qualitativas. Sugere-se que estudos posteriores visem realizar aplicações de *surveys* para todos os Técnicos Administrativos em Educação em universidades públicas que estarão sujeitas às alterações oriundas da implementação do Programa de Gestão e Desempenho e teletrabalho; análise dos índices de absenteísmo dos servidores em teletrabalho e suas principais causas, e avaliação do impacto que o teletrabalho provoca à saúde dos servidores.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. H. S. S. M. **Teletrabalho no setor público: desafios e tendências**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Logística, Mobilização e Meio Ambiente) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração de Brasília, Brasília, DF, 2015.
- ALVES, G. **A potencialização do teletrabalho na pandemia da covid-19 e a responsabilidade do empregador quanto às normas de ergonomia**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Sociedade Educacional de Santa Catarina, Joinville, 2021.
- AMADO, J. L. O teletrabalho: do Código à Covid-19. **Observatório Almedina**, Coimbra, 25 mar. 2020. Disponível em: <https://observatorio.almedina.net/index.php/2020/03/25/o-teletrabalho-do-codigo-a-covid-19/>. Acesso em: 9 jun. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Curitiba: Persona, 1977.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 30 mar. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Protocolo de biossegurança para retorno das atividades nas Instituições Federais de Ensino**. Brasília, DF: MEC, Secretaria de Educação Superior, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guiasescolares/protocolo-if>. Acesso em: 3 abr. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em: 18 fev. 2023.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- BRIDI, M. A. Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. *In*: OLIVEIRA, D. A.; POCHMANN, M. (Orgs.). **A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia**. Brasília, DF: Gráfica e Editora Positiva; Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) e Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente, 2020.

CHAHAD, J. P. Z. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 45, n. 1, p. 85-113, 2021. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/1988/1628>. Acesso em: 12 maio 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W.; SILVA, A. G. F.; BARRETO L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 11, n. 2, maio/ago. 2022.

CORRENTE PROLETÁRIA NA EDUCAÇÃO - UFRN. **UFRN inicia a implementação do PGD (Programa de Gestão e Desempenho)**: um grande retrocesso nas condições de trabalho dos servidores. Natal: UFRN, 8 fev. 2023. Disponível em: <https://cpe-ufrn.blogspot.com/2023/02/ufrn-inicia-implementacao-do-pgd.html?m=1>. Acesso em: 1 abr. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage, 2017.

CUNHA, L. S.; BIANCHI, I. S. Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 127-146, 2023.

DIAS, G. 7 principais tendências para o mundo pós-pandemia. **Gupy**, [s. l.], 16 jun. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tendencias-pos-pandemia>. Acesso em: 2 jun. 2023.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; 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, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2023.

FLORES, L.; HENZEL, M. E.; CAMARGO, F. B. R.; ALLEBRANDT, S. L.; BÜTTENBENDER, P. L. Futuro do trabalho e a Gestão Pública no pós-pandemia: análise em instituição federal de educação. **Salão do Conhecimento**, [s. l.], v. 8, n. 8, 2022. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/22398>. Acesso em: 12 maio 2023.

GERVÁSIO, A. K. N.; COVA, M. C. R. Teletrabalho: contextualização e aspectos legais de sua implantação na administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 743-766, 2022.

GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 13, n. 4, p. 128-143, 2018.

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



GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Brasília, DF: Ipea, 2020a. (Carta de Conjuntura n. 47)

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. **Teletrabalho na pandemia: efetivo versus potencial**. Brasília, DF: Ipea, 2020b. (Carta de Conjuntura n. 48)

GONÇALVES, Í. G. Q.; SOUZA, L. Y. F.; MENDES, E. L.; SILVA, S. W. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso com servidores de uma instituição de ensino federal em Minas Gerais. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [s. l.], v. 4, 2023.

Disponível em:

[https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1284\\_qualidade\\_de\\_vida\\_no\\_teletrabalho\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_com\\_servidores\\_de\\_.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1284_qualidade_de_vida_no_teletrabalho_um_estudo_de_caso_com_servidores_de_.pdf). Acesso em: 20 jun. 2023.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAYMAN, J. R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. **Community, Work & Family**, [s. l.], v. 12, n. 3, 2009.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2017. p. 1-16.

LIMA, E. F. R. **O servidor público na perspectiva de uma gestão pública eficiente**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2018. Disponível em:

<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/255>. Acesso em: 30 maio 2022.

LIMA, S. S. **Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 2022.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, 2020. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 1 abr. 2023.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M.

Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 34, 2019.

Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2563/1391>. Acesso em: 3 abr. 2023.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão de Desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178/6190>. Acesso em: 3 abr. 2023.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UNISUL; UFSC; UDESC; Fundação Enap Escola de Governo, 2018. Disponível em: [http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO\\_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf](http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf). Acesso em: 12 maio 2023.

PALOSCHI, A. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos**: diretrizes para universidades públicas. 2022. Tese (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2022.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: Enap, 2010.

PORTAL DO SERVIDOR. **Programa de Gestão**. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 02 jul. 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **Programa de Gestão**: questões básicas. Brasília, DF: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 31 maio 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

ROOS, E. H.; SILVA, R. M. P. Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. **Business Journal**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 24-35, 2023. Disponível em: <https://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/247/211>. Acesso em: 5 fev. 2024.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

SILVA, Y. F. T.; SOUZA, A. L. C. Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o poder judiciário online. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/33985/28658/379902>. Acesso em: 8 nov. 2022.

UFJF. **Portaria/SEI nº 2.096, de 21 de dezembro de 2022 - SEC-GERAL-UFJF**. Designa os representantes da comissão para propor regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) - "Teletrabalho" na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Secretaria Geral, 2022b. Disponível em: [https://sei.ufjf.br/sei/publicacoes/controlador\\_publicacoes.php?acao=publicacao\\_visualizar&id\\_documento=1222025&id\\_orgao\\_publicacao=0](https://sei.ufjf.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1222025&id_orgao_publicacao=0). Acesso em: 12 jul. 2023.

UFJF. **Programa de Gestão e Desempenho**: Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD) - Boletins de Trabalho. Juiz de Fora: Progepe, 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em: 22 maio 2024.

UFJF. **Resolução nº 18.2022, de 02 de maio de 2022**. Institui comissão para estudar sobre o Plano de Gestão - "Teletrabalho" e apresentar ao Conselho Superior da UFJF elementos que possam subsidiar um posicionamento sobre o tema. Juiz de Fora: Consu, 2022a. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2022/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-18.2022\\_SEI\\_Assinada.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2022/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-18.2022_SEI_Assinada.pdf). Acesso em: 12 jul. 2023.

UFJF. **UFJF aprova implantação gradual do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal**. Juiz de Fora: UFJF Notícias, 4 out. 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2023/10/04/ufjf-aprova-implantacao-gradual-do-programa-de-gestao-e-desempenho-do-governo-federal/>. Acesso em: 5 dez. 2023.

UFMG. Busca - Notícias. **Teletrabalho**. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em <https://ufmg.br/busca?q=teletrabalho&aba=noticias&tag=>. Acesso em: 3 abr. 2023.

UFRGS. **Instrução Normativa nº 1, de 30 de maio de 2022**. Estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2022. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/programagestao/wp-content/uploads/2022/07/Instrucao-Normativa-n%C2%B0-1-de-30-de-maio-de-2022.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2023.

UFSC. **Portaria Normativa nº 459/2022/GR, de 30 de novembro de 2022**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação do projeto piloto da modalidade teletrabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, para os servidores da carreira Técnico-Administrativo em Educação. Florianópolis: UFSC, 2022. Disponível em: <https://teleflexdim.paginas.ufsc.br/files/2022/11/PORTARIA-NORMATIVA-N-459-2022-GR.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

## **APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa - Roteiro de Entrevista**

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), pela Universidade Federal de Juiz de Fora, e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de compreender o Programa de Gestão e Desempenho, bem como propor ações para sua consolidação na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

- a) Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?**
- b) Que função desempenhou no processo de estudo e discussão sobre o PGD na UFJF?**
- c) Como está esse processo de implementação do PGD na UFJF?**

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas para o roteiro de entrevista
<p>Quais ações são necessárias para a consolidação institucional do Programa de Gestão e Desempenho visando a implementação do teletrabalho aos Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora?</p>	<p>Compreender os desafios do Programa de Gestão e Desempenho e propor ações para a sua consolidação na UFJF.</p>	<p>Verificar a literatura acerca do teletrabalho na Administração Pública e nas Instituições de Ensino superior públicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual sua compreensão sobre o Programa de Gestão e Desempenho do governo federal?</li> <li>2. Qual a importância do Programa de Gestão e Desempenho para a administração pública? Como você percebe o teletrabalho para as Instituições Federais de Ensino Superior?</li> <li>3. Considerando o contexto de pandemia que vivemos, e a adoção do teletrabalho, como você avalia os trabalhos desenvolvidos de forma remota? E Quais foram as estratégias utilizadas para garantir a continuidade das atividades administrativas e acadêmicas?</li> <li>4. Quais foram os principais impactos do trabalho remoto na produtividade e no desempenho dos servidores?</li> </ol>
		<p>Identificar os principais desafios encontrados para implementação do teletrabalho, através do PGD na UFJF</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Quais foram os fatores determinantes para criação da comissão interna na UFJF visando implementar o PGD?</li> <li>6. Fale um pouco sobre o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em relação ao processo de discussão acerca da implementação do PGD na UFJF?</li> <li>7. Como você percebe a relação entre o Programa de Gestão e Desempenho e o teletrabalho na UFJF considerando o contexto mudanças culturais e de inovação no serviço público?</li> <li>8. Quais foram (ou quais estão sendo) os principais desafios enfrentados no processo de implantação do PGD? Como a gestão tem lidado com esses desafios na UFJF?</li> <li>9. Como a UFJF monitorará e avaliará o desempenho dos servidores que adotarão o teletrabalho, através do PGD? Quais são os indicadores de desempenho que serão utilizados e como eles serão acompanhados e avaliados?</li> <li>10. Você percebeu resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações relacionadas ao teletrabalho? Se sim, como elas impactaram no processo de discussão sobre a implementação do programa na UFJF?</li> </ol>

		<p>Descrever as vantagens, desvantagens e fragilidades dessa modalidade de trabalho na administração pública</p>	<p>11. Na sua opinião, quais são as principais vantagens do teletrabalho para os servidores da UFJF? E quais são as principais desvantagens?</p> <p>12. Quais são as principais fragilidades do Programa de Gestão e Desempenho em relação ao teletrabalho? E como elas poderiam ser suprimidas?</p> <p>13. Como o teletrabalho pode afetar as relações interpessoais entre os servidores da UFJF?</p>
		<p>Contribuir para o debate administrativo e acadêmico sobre o tema e Propor ações para o fortalecimento institucional do PGD na UFJF.</p>	<p>14. Como a UFJF tem envolvido os servidores na discussão sobre o Programa de Gestão e Desempenho e suas políticas de gestão de pessoas? Você acredita que há espaço para uma maior participação dos servidores na construção e implementação dessas políticas? E se sim, de que forma isso poderia ser feito?</p> <p>15. Que sugestões você teria para consolidação do programa na UFJF e torná-lo mais efetivo na gestão dos servidores?</p> <p>16. Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?</p>

## **APÊNDICE B – Relatório Técnico**

### **Teletrabalho em instituição federal de ensino superior: análise do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Mariana Monteiro Caldeira Miranda ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



**TELETRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO PROGRAMA  
DE GESTÃO E DESEMPENHO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**



---

## **TELETRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Relatório técnico conclusivo apresentado pela mestranda Mariana Monteiro Caldeira Miranda ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou  
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta de intervenção

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

09

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data

12

Referências

13

# SUMÁRIO

## RESUMO

Com o acelerado progresso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a necessidade de modernização dos serviços públicos tornou-se evidente para garantir a eficácia e a eficiência na prestação dos serviços, conforme princípios constitucionais e responsabilidades do Estado. A pandemia da Covid-19 catalisou esse processo, exigindo adaptações emergenciais, como a adoção do trabalho remoto para assegurar a continuidade das atividades. No contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) visa otimizar o desempenho dos servidores e garantir a eficiência e qualidade dos serviços. A pesquisa revelou desafios como a redução da interação presencial, a falta de indicadores claros de desempenho e a resistência cultural ao teletrabalho. Dessa forma, esta proposta de intervenção inclui ações para melhorar a infraestrutura tecnológica, desenvolver indicadores de desempenho, promover a interação e engajamento dos servidores, adaptar a cultura organizacional e implementar políticas de bem-estar e segurança da informação visando a consolidação e sustentabilidade do teletrabalho na UFJF. Promovendo, portanto, eficiência e continuidade das atividades acadêmicas e administrativas com vistas à inovação e melhoria da qualidade no trabalho remoto.



## Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

## CONTEXTO

Com a superação da pandemia por Covid-19 no Brasil, as instituições de ensino superior federais foram desafiadas a retornar às atividades presenciais, seguindo diretrizes de segurança biológica estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), em maio de 2021. Esta medida foi essencial para a retomada da normalidade no funcionamento das organizações públicas e para a economia do país, dado que muitas dessas instituições são responsáveis por serviços essenciais para a população.

No entanto, a experiência adquirida com o teletrabalho durante a pandemia mostrou que essa modalidade pode ser uma ferramenta eficaz para a administração pública. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem se destacado como uma importante iniciativa para a implementação definitiva do teletrabalho nas instituições federais de ensino superior (IFES). O PGD não apenas oferece flexibilidade, mas também promove uma política de resultados e qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2023).

A adoção do PGD nas IFES inicia-se com projetos-piloto, nos quais os servidores participaram de forma experimental. Esse processo tem como objetivo verificar a funcionalidade do sistema informatizado do PGD e adaptar as normativas do programa às atividades específicas de cada instituição. Essa fase experimental é crucial para identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, fornecendo evidências necessárias para que os diretores responsáveis possam tomar decisões informadas sobre a adesão ao programa.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), seguindo a tendência global e nacional de adaptação ao trabalho remoto, iniciou as discussões e está em processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) visando otimizar o desempenho dos seus servidores. Logo, a UFJF deve respeitar as singularidades de sua comunidade e considerar que algumas atividades podem ser mais adequadamente realizadas de forma remota, especialmente para indivíduos que pertencem a grupos de risco ou apresentam dificuldades de locomoção, por exemplo (UFJF, 2024).



## PÚBLICO-ALVO

O público-alvo principal são os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esses servidores serão diretamente acometidos pela adoção do PGD, impactando suas rotinas, produtividade e qualidade de vida. Além dos TAEs, o público-alvo inclui gestores e líderes administrativos da UFJF, responsáveis pela supervisão e implementação do programa, garantindo a criação de políticas e diretrizes adequadas.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade urgente de modernização dos serviços públicos, impulsionando a adoção do teletrabalho como uma medida emergencial para manter a continuidade das atividades administrativas. Nesse contexto, o PGD se apresenta como importante ferramenta para a implementação definitiva do teletrabalho na administração pública federal, incluindo as instituições federais de ensino superior, onde as discussões sobre a adesão efetiva ao programa tiveram ampla repercussão devido aos benefícios do trabalho remoto demonstrados durante a pandemia (COELHO, et al, 2022).

Portanto, considerando que a transição para o teletrabalho apresenta desafios significativos que precisam ser abordados para garantir a eficácia e a sustentabilidade do programa, essa pesquisa se torna relevante.



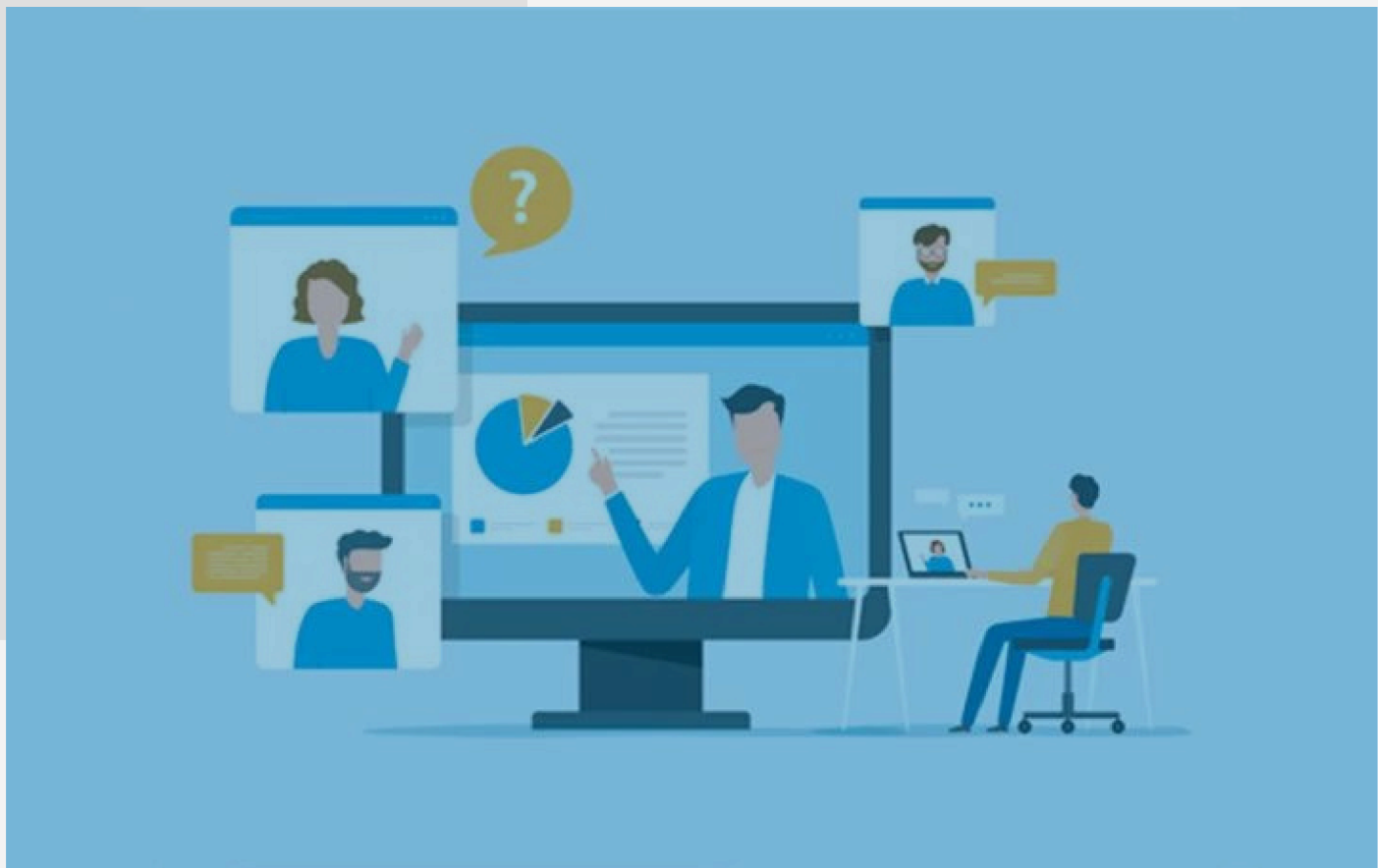
## OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo fundamental deste plano de ação é apresentar alternativas de intervenção que possam auxiliar na implementação e consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF.

### PGD/TELETRABALHO

O PGD é um instrumento de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes.

O programa consiste em distribuição e acompanhamento de atividades laborais, cujo enfoque são as entregas/metras, em substituição ao controle de frequência e assiduidade. É o método de gestão que viabiliza o teletrabalho, parcial ou integral nos órgãos públicos federais brasileiros (GOV.BR, 2023).



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise detalhada da situação problema revela que a implementação do PGD na UFJF, embora necessária e urgente, está repleta de desafios complexos.

A pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas com membros da gestão e representante sindical além de análise documental para mapear o contexto e os principais problemas que estão sendo enfrentados durante a implementação do PGD.

Inicialmente, um importante ponto identificado foi a preocupação com a interação e engajamento dos servidores. A redução das interações presenciais e o isolamento decorrente do teletrabalho podem afetar negativamente a motivação e o senso de pertencimento dos servidores. A ausência de um ambiente colaborativo e de comunicação eficaz à distância cria barreiras para a manutenção de um senso de comunidade e cooperação entre os membros da equipe. Promover a interação e o engajamento dos servidores é essencial para garantir um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

Além disso, a gestão de desempenho foi identificada como outro desafio significativo. A ausência de indicadores claros e objetivos para medir o desempenho dos servidores em teletrabalho pode resultar em avaliações subjetivas e, por vezes, inconsistentes. Essa falta de clareza nos critérios de avaliação gera incertezas e preocupações quanto à justiça na distribuições das atividades e à transparência do processo a qual os técnicos administrativos serão avaliados. Para superar esse desafio, é necessário desenvolver e implementar métricas específicas que permitam uma avaliação justa e objetiva do desempenho das atividades dos servidores que atuarem em regime de teletrabalho.



A resistência cultural à mudança foi outro obstáculo significativo. A tradição de valorização da presença física no ambiente de trabalho criou barreiras para a aceitação do teletrabalho, refletindo-se na hesitação especialmente por parte de gestores em adotar plenamente essa nova modalidade de trabalho. A transformação da cultura organizacional da UFJF é crucial para a implementação bem-sucedida do PGD, e isso pode ser alcançado através de programas de treinamento e capacitação que abordem as vantagens do teletrabalho e ofereçam suporte contínuo para a adaptação.

Ademais, embora a administração pública possa economizar com a implementação do teletrabalho, os servidores podem enfrentar um aumento nos custos pessoais. Estes custos adicionais incluem despesas com energia elétrica, internet, e a necessidade de aquisição e manutenção de equipamentos de trabalho adequados para a realização de suas atividades em casa.

Outro ponto crucial diz respeito à saúde e o bem-estar dos servidores, que também pode ser impactada pela nova modalidade de trabalho. A organização e distribuição das tarefas/atividades, a falta de separação clara entre vida pessoal e profissional, e a necessidade de auto-organização e disciplina podem impactar negativamente o bem-estar dos servidores, levando ao aumento do estresse e da desmotivação. A promoção de políticas de bem-estar, incluindo estímulo à comunicação, acompanhamento de afastamentos e apoio psicológico, é essencial para garantir a saúde e a satisfação dos servidores em teletrabalho.

A partir do exposto, pode-se compreender que o teletrabalho não é sinônimo do PGD, e sua adoção não é um processo tão simples, mas um processo multifacetado com diversos aspectos a serem considerados, como os identificados na presente pesquisa. E para a implementação de forma satisfatória, estratégias se fazem necessárias de forma a mitigar as desvantagens do teletrabalho. A forma como a organização adota o PGD/teletrabalho poderá trazer resultados positivos ou mesmo negativos.



# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

## Ações Propostas

### 1. Infraestrutura Tecnológica

Para garantir a eficiência no teletrabalho, é essencial utilização de um sistema de gestão eletrônico eficaz que permita acesso aos servidores e gestores de forma a considerar as especificidades das unidades da instituição.

Além disso, o fornecimento de apoio aos servidores acerca de recursos tecnológicos são necessários. Isso inclui empréstimos de equipamentos adequados aos que necessitarem, como computadores e acessórios. Ademais, é fundamental implementar e padronizar o uso de ferramentas e plataformas de colaboração online, como Microsoft Teams, Zoom e Google Workspace, ou do próprio sistema de gestão interno escolhido para facilitar reuniões e demais demandas.

Também se sugere o compartilhamento de espaços e otimização de recursos, como criação de salas "coworking", especialmente em unidades da universidade onde o espaço físico é mais deficiente, como em campus avançados. No caso na UFJF, no campus Governador Valadares, onde ainda não há um campus físico único esse compartilhamento de espaço é uma forma de favorecer a integração e também de economia.

### 2. Indicadores de Desempenho

Durante o teste-piloto do PGD na instituição, é necessário desenvolver um conjunto de indicadores específicos que permitam uma avaliação justa e objetiva dos servidores que estiverem atuando em teletrabalho total ou parcial, considerando aspectos como produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos.

Ademais, oferecer treinamentos para gestores sobre como avaliar o desempenho utilizando esses novos indicadores também é fundamental. Além disso, deve-se estabelecer um sistema de feedback contínuo entre gestores e servidores para promover melhorias contínuas no desempenho.

A gestão da ociosidade é um ponto relevante que deve ser considerada. A instituição deve levar em consideração o Programa de Dimensionamento da força de trabalho, de forma que possa articular com o PGD, visando a eficiência nos serviços da universidade.

### 3. Interação e Engajamento

O isolamento e a redução das interações presenciais são desafios significativos no teletrabalho. Para mitigar esses efeitos, é crucial organizar reuniões regulares de equipe, tanto virtuais quanto presenciais, para promover a interação e a troca de informações. Realizar eventos de integração, como seminários e atividades sociais, pode fortalecer os laços entre os servidores. Além disso, utilizar plataformas de comunicação internas (preferencialmente no próprio sistema de gestão eletrônico que será utilizado para o PGD), como intranets e fóruns de discussão, ajudará a manter os servidores informados e engajados.

#### 4. Adaptação Cultural

Para superar resistências às mudanças, é necessário desenvolver programas de treinamento e capacitação que abordem as vantagens do teletrabalho e ofereçam suporte contínuo para a adaptação. Manter uma comunicação clara e transparente sobre as mudanças e expectativas relacionadas ao teletrabalho, incluindo os benefícios e as responsabilidades dos servidores, também é essencial. Além disso, criar uma rede/setor de suporte para os servidores, com consultoria e orientação sobre melhores práticas de teletrabalho, pode facilitar a adaptação cultural.

#### 5. Segurança da Informação

A segurança da informação é uma preocupação crítica no teletrabalho. Para garantir a segurança dos dados e informações sensíveis, é essencial oferecer treinamentos regulares sobre boas práticas de segurança digital para todos os servidores. Implementar ferramentas avançadas de segurança da informação, pode ajudar a proteger os dados da instituição. Além disso, desenvolver e comunicar políticas claras de segurança da informação, incluindo diretrizes sobre o uso de dispositivos pessoais para o trabalho, é fundamental.

#### 6. Saúde e Bem-Estar

O teletrabalho pode impactar negativamente a saúde mental e física dos servidores, devido ao aumento da carga de trabalho, à falta de separação entre vida pessoal e profissional e à necessidade de auto-organização e disciplina. Portanto, é crucial estabelecer políticas de bem-estar, incluindo acompanhamento de afastamentos de servidores que estiverem em teletrabalho (pela equipe multiprofissional das unidades de saúde e segurança) e apoio psicológico. Sugere-se o monitoramento da saúde dos servidores técnicos administrativos em educação que estiverem no Programa de Gestão e Desempenho na modalidade total ou parcial em teletrabalho na UFJF/GV. Para isso, sugere-se:

- Realizar o levantamento de dados com os servidores que estiverem em teletrabalho visando conhecer o perfil do estado de saúde e especificidades de cada um e também as consequências desta modalidade à saúde;
- Realizar um levantamento do índice de afastamentos por doença relacionada ao trabalho dos servidores em teletrabalho;
- Analisar e tabular os dados para a devida organização;
- Elaborar proposta de ações educativas em saúde no teletrabalho implementar programas de saúde e bem-estar, como sessões de exercícios online, e aconselhamento, pode ajudar a promover a saúde dos servidores. Realizar pesquisas periódicas para monitorar o bem-estar dos servidores e ajustar as políticas conforme necessário também é importante.

---

## Plano de Implementação

### Fase de Preparação (1-3 meses)

- Levantamento das necessidades tecnológicas (definição do sistema de gestão eletrônico, início do teste piloto);
- Desenvolvimento de indicadores de desempenho das entregas;
- Levantamento do quantitativo de servidores em teletrabalho total ou parcial;
- Planejamento de programas de treinamento e capacitação.

### Fase de Implementação Inicial (4-6 meses)

- Realização de treinamentos e capacitações
- Início das reuniões regulares e eventos de integração.
- Acompanhamento de afastamentos de saúde dos servidores no PGD

### Fase de Consolidação (7-9 meses)

- Monitoramento contínuo do desempenho e bem-estar.
- Ajustes nas políticas e práticas com base no feedback dos servidores.
- Revisão e aprimoramento das medidas de saúde no teletrabalho

### Fase de Avaliação (10-12 meses)

- Avaliação dos resultados iniciais da implementação do PGD.
- Ajustes finais e planejamento de longo prazo.
- Publicação de um relatório com as lições aprendidas e recomendações para a continuidade do programa.

# RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

## **Mariana Monteiro Caldeira Miranda**

Mestranda PROFIAP – UFJF  
(mariana.monteiro@ufjf.br)

## **Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior**

Antonio Gasparetto Junior Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP) Bacharel em História e em Administração Pública (antonio.gasparetto@gmail.com)



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 11.072, DE 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm). Acesso em: 18 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Instrução Normativa Nº 1, de 30 de maio de 2022. UFRGS. Estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da UFRGS. Disponível em <https://www.ufrgs.br/programagemgestao/wp-content/uploads/2022/07/Instrucao-Normativa-n%C2%B0-1-de-30-de-maio-de-2022.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

COELHO, Liana Goes; OLIVEIRA, Wilton; SILVA, Allan Gustavo Freire da; BARRETO Laís Karla da Silva; PEREIRA Tarciara Magley da Fonseca. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, v. 11, n. 2, mai./ago. 2022.

GOVERNO FEDERAL. Página do Servidor. Programa de Gestão - Questões Básicas. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 31 maio 2023.

UFJF. Programa de Gestão e Desempenho - COMITÊ TÉCNICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (CTPGD) - BOLETINS DE TRABALHO. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em 22 maio. 2024.

Discente: Mariana Monteiro Caldeira Miranda

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior  
Universidade Federal de Juiz de Fora  
Junho/2024

