

# TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

**Raisça Mairaz Marques da Silva Maia** 

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), Mossoró/RN, Brasil  
raisca.maia@ufersa.edu.br

**Adriana Martins de Oliveira** 

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), Mossoró/RN, Brasil  
adrianamartins@uern.br

**Luciana Batista Sales** 

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), Mossoró/RN, Brasil  
luciana@ufersa.edu.br

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Ufersa trouxe questionamentos acerca dos impactos do programa referentes ao desempenho e bem-estar dos servidores. Assim, este estudo objetiva analisar a influência do PGD na qualidade de vida e no desempenho operacional dos servidores em regime de teletrabalho da Ufersa. A pesquisa é um estudo de caso único, qualitativo, descritivo e transversal. Empregou-se a triangulação de métodos, utilizando as entrevistas semiestruturadas, análise documental de relatórios e observação participante. Foram entrevistados dezessete servidores, oito gestores e nove servidores não gestores. Os relatórios institucionais trazem resultados quantitativos, enquanto a observação participante e as entrevistas trazem dados qualitativos, com percepções subjetivas. Dentre os benefícios percebidos estão flexibilidade, autonomia, maior satisfação e sensação de valorização, e como desafios, a hiperconectividade, às vezes dificuldade de concentração, comprometimento dos laços interpessoais e a dificuldade em delimitar fronteiras entre a vida pessoal e profissional, impactando tanto a qualidade de vida quanto a eficácia operacional. Os resultados fornecem subsídios aos gestores públicos para aprimorar programas de teletrabalho, desenvolvendo estratégias para mitigar os riscos identificados e potencializar o bem-estar do servidor e a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** teletrabalho; programa de gestão e desempenho; qualidade de vida no trabalho; desempenho profissional.

## TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DEL SEMIÁRIDO RURAL: ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DEL PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (PGD) EN SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

La implantación del Programa de Gestión y Desempeño (PGD) en la Ufersa suscitó dudas sobre sus efectos en el rendimiento y el bienestar de los servidores. Este estudio busca examinar la incidencia del PGD en la calidad de vida y en el desempeño laboral de quienes actúan en teletrabajo en la institución. La investigación corresponde a un estudio de caso único, con enfoque cualitativo, descriptivo y transversal. Se aplicó la triangulación metodológica mediante entrevistas semiestructuradas, revisión de documentos e observación participante. Participaron diecisiete servidores: ocho directivos y nueve no directivos. Los informes institucionales aportan datos numéricos, mientras que las entrevistas y la observación suministran información cualitativa y percepciones subjetivas. Entre las ventajas identificadas se destacan la flexibilidad, la autonomía, mayor satisfacción y sensación de reconocimiento. Como retos se señalan la hiperconectividad, ocasional dificultad de concentración, debilitamiento de vínculos sociales y la complejidad para separar vida personal y profesional, influyendo tanto en la calidad de vida como en la eficacia laboral. Los hallazgos ofrecen orientación a los gestores públicos para perfeccionar programas de teletrabajo, con estrategias que reduzcan riesgos y fortalezcan el bienestar y la eficiencia organizacional.

**Palabras clave:** teletrabajo; programa de gestión y desempeño; calidad de vida en el trabajo; desempeño profesional.

## TELEWORKING AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF RURAL SEMI-ARID: ANALYSIS OF THE IMPACTS OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM (PGD) ON TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS

The implementation of the Management and Performance Program (PGD) at Ufersa raised questions about its impact on employee performance and well-being. Therefore, this study aims to analyze the influence of the PGD on the quality of life and operational performance of Ufersa employees working remotely. This is a single-case, qualitative, descriptive, and cross-sectional study. Triangulation of methods was employed, including semi-structured interviews, document analysis of reports, and participant observation. Seventeen employees, eight managers, and nine non-management employees, were interviewed. The institutional reports provide quantitative results, while the participant observation and interviews provide qualitative data, including subjective perceptions. Perceived benefits include flexibility, autonomy, increased satisfaction, and a sense of appreciation. Challenges include hyperconnectivity, sometimes difficulty concentrating, compromised interpersonal ties, and difficulty in defining boundaries between personal and professional life, impacting both quality of life and operational effectiveness. The results provide support for public managers to improve telework programs, developing strategies to mitigate identified risks and enhance employee well-being and organizational efficiency.

**Keywords:** telework; performance and management program; quality of work life; professional performance.

## 1 INTRODUÇÃO

As características do trabalho humano e o perfil que se espera do trabalho vêm sofrendo transformações rápidas e constantes. As formas consideradas tradicionais para organização do trabalho estão sendo substituídas por modelos e arranjos mais flexíveis. Esse modelo de trabalho flexível surge como uma possibilidade de a organização ampliar sua presença e proporcionar a integração entre trabalhadores que estejam em áreas distantes dos ambientes formais de trabalho e fábricas, ou mesmo os trabalhadores em que suas funções exijam deslocamento. O teletrabalho se enquadra na denominação de trabalho flexível (Donnelly; Johns, 2020).

A expansão do trabalho remoto culmina em diversas mudanças no comportamento do trabalhador, sendo necessário que a instituição esteja ainda mais atenta em como está a qualidade de vida desse colaborador. A partir desse contexto, surge o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que se refere a um conjunto de variáveis que promovem o bem-estar físico, mental e social do trabalhador, além de proporcionar a sensação de realização profissional e pessoal. Essas variáveis distribuem-se entre fatores físicos, tecnológicos e sociológicos que influenciam diretamente a vida do trabalhador, assim como o seu desempenho na organização (Alves, 2018).

Derivado do termo QVT, é criada a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVT<sub>e</sub>), que busca proporcionar, por meio de ferramentas tecnológicas, o bem-estar dos trabalhadores com a finalidade de produzir resultados positivos para a organização e, no âmbito pessoal, como se sentir realizado profissionalmente e satisfeito no ambiente de trabalho, ainda que de forma virtual (Andrade *et al.*, 2020). Os fatores relacionados aos impactos na vida pessoal do trabalhador estão entre os aspectos mais importantes a serem estudados no tema teletrabalho: a autogestão do trabalho, redução de tempo gasto com locomoção, melhoria no convívio familiar e diminuição de estresse são apontados como fatores que motivam os teletrabalhadores (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Algumas pesquisas, como as de Filardi, Castro e Zanini (2020), Vries, Tummers e Bekkers (2019) e Guedes, Pietre e Andrade (2024), citam algumas desvantagens mencionadas pelos teletrabalhadores, como dificuldade em adaptação ao teletrabalho, distanciamento da empresa, isolamento profissional, dificuldade na comunicação, tornando-a mais morosa, perda de *status* e reconhecimento, influenciando negativamente o crescimento e desenvolvimento profissional, diminuição na motivação e reduzindo o comprometimento organizacional.

Já em relação às benesses notadas pela organização, pode-se destacar o aumento da produtividade, a diminuição de custos, a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores e da imagem corporativa, o aumento da autonomia para chefia e subordinado, o decréscimo no índice de rotatividade e de gastos com logística, além de maior flexibilidade. Dentre os fatores relatados, a produtividade e a qualidade de vida estão intrinsecamente associadas. Assim, se as organizações oferecem condições para que haja melhoria no QVT dos trabalhadores, a tendência é que eles se sintam mais comprometidos e isso afete a qualidade do trabalho e o nível

de produtividade (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020). Contudo, apesar de as tecnologias da informação e comunicação permitirem inovação nos modelos de trabalho, favorecendo a produtividade é importante sempre estar atento se isso não comprometerá o bem-estar e desempenho dos colaboradores (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2020).

Em relação ao Programa de Gestão e Desempenho, a responsável por normatizar esse modelo de trabalho foi a Instrução Normativa nº 65/2020, que estabelecia orientações gerais para a implantação do regime. Com ela, o foco do trabalho são as entregas dos resultados, com intuito de aumentar a produtividade e a redução de gastos (Brasil, 2020b). Em 2022, através do Decreto nº 11.072, há a regulamentação do programa na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O programa tem sua vertente no trabalho remoto, e tem como objetivo principal disciplinar e mensurar as tarefas desempenhadas pelos servidores, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados.

Na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), a implantação do PGD foi autorizada por meio da Resolução do Consuni/Ufersa nº 69, de 18 de outubro de 2022. A Universidade estruturou um projeto-piloto do PGD em 2023, com foco inicial em unidades administrativas estratégicas: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), a Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), a Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) e a Auditoria Interna (Audint). O desenho do projeto contemplou, em sua fase inaugural, o regime de teletrabalho parcial, sugerindo dois dias presenciais e três remotos, a critério das chefias imediatas.

O objetivo desta pesquisa é analisar de que forma o Programa de Gestão e Desempenho da Ufersa influencia a qualidade de vida e o desempenho operacional dos servidores em regime de teletrabalho, por meio de entrevista semiestruturada, através do método de observação participante e análise dos relatórios emitidos pela Pró-reitoria de Planejamento.

Essa investigação é sugerida por Ceribeli *et al.* (2023), que realizaram uma pesquisa entre os servidores técnicos administrativos de uma universidade federal após a implantação do teletrabalho e obtiveram alguns resultados positivos, como maior autonomia na organização do horário de trabalho, melhora na qualidade de vida e maior convívio com a família. Em contraponto, foram identificadas dificuldades na adaptação ao novo sistema de registro e avaliação das entregas e a necessidade de melhor organização no teletrabalho, contudo sem prejuízos no desempenho. Com isso, eles propõem que sejam investigados os mesmos pontos, mas em outro contexto, incluindo universidades federais e outros órgãos da Administração Pública federal. Os autores sugerem também investigações sobre as percepções dos gestores públicos, buscando identificar as vantagens e desvantagens desse modelo também sob a ótica desse público.

Paralelamente, Teixeira e Bacinello (2024), em seu estudo que trata sobre a manutenção/melhora do desempenho e produtividade em uma Universidade Federal, propõem a realização de análises comparativas entre o período inicial de implantação do PGD e os semestres subsequentes, como forma de compreender melhor a evolução do desempenho e produtividade

no contexto universitário. Essas perspectivas fundamentam a relevância deste estudo, que busca investigar os impactos do PGD na Ufersa, com foco nas diferenças entre o trabalho presencial e remoto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teletrabalho no setor público

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que ganhou relevância internacional nas últimas décadas, sendo inicialmente conceituado por Jack Nilles, na década de 1970, como a execução de atividades profissionais fora das dependências tradicionais das organizações, mediante uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação (Nilles, 1975; Bathini; Kandathil, 2019). Embora tenha surgido associado ao uso do telefone como principal meio de comunicação, o termo evoluiu para abarcar múltiplas formas de trabalho remoto, como home-based telework, telecommuting, remote work, virtual work, flexplace e working from home, cada uma com nuances próprias de tempo, local e recursos utilizados (Vries; Tummers; Bekkers, 2019; Wörtler *et al.*, 2020).

Na década de 1980, começou a ser visto como alternativa para planejamento urbano e transporte; nos anos 1990, consolidou-se como base para programas de flexibilidade laboral; e, a partir dos anos 2000, ganhou impulso com a digitalização governamental (Stefano *et al.*, 2019). No Brasil, embora experiências embrionárias tenham ocorrido desde os anos 1990 no setor privado e a partir de 2005 no setor público (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020), sua consolidação jurídica se deu em etapas: a Lei nº 12.551/2011 equiparou o trabalho presencial ao remoto para fins de vínculo e subordinação; a Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista) introduziu capítulo específico na CLT, distinguindo teletrabalho de profissões itinerantes; e a Lei nº 14.442/2022 ampliou e atualizou as regras do trabalho remoto no país.

No setor público federal, a experiência ganhou corpo somente em 2020, com a Instrução Normativa nº 65/2020, que disciplinou o regime de teletrabalho e autorizou a criação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Esse normativo estabeleceu critérios de adesão, monitoramento e avaliação, deslocando o foco do controle de frequência para a mensuração das entregas, em consonância com os princípios de eficiência e *accountability* (Brasil, 2020).

### 2.2 Qualidade de vida no teletrabalho

A discussão sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) é relativamente antiga, mas permanece atual e dinâmica. Walton (1973), considerado um dos pioneiros nesse campo, propôs um modelo analítico composto por oito dimensões fundamentais, compensação justa e adequada; condições de saúde e segurança no trabalho; oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades humanas; oportunidade de crescimento e segurança continuada; integração social na organização; constitucionalismo; relação trabalho-vida total; e relevância social do

trabalho. Essa proposta influenciou fortemente estudos posteriores, que passaram a entender a QVT como uma construção multidimensional e sistêmica, e não apenas ligada a aspectos materiais ou salariais. Royuela, Lopez-Tamayo e Surinach (2008) reforçam essa visão ao relacionar qualidade de vida no trabalho a fatores subjetivos, como motivação, sentido do trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Limongi-França (2009), por sua vez, enfatiza a abordagem biopsicossocial, destacando a interdependência entre bem-estar físico, psicológico e social.

No contexto do teletrabalho, essas dimensões assumem características específicas, pois a organização do tempo e do espaço laboral se transforma de maneira significativa. Entre os benefícios mais recorrentes apontados pela literatura estão: flexibilidade para ajustar horários às necessidades pessoais; redução dos deslocamentos diários, com consequente economia de tempo e custos; maior autonomia na execução das atividades; possibilidade de maior convivência familiar; e sensação de valorização e confiança por parte da instituição (Aderaldo; Lima, 2017; Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020). Esses fatores, quando presentes, tendem a gerar maior satisfação e engajamento, além de efeitos indiretos positivos sobre a saúde, como diminuição do estresse relacionado ao trânsito ou à rigidez dos horários.

Por outro lado, a literatura também alerta para riscos e desafios significativos. Filardi, Castro e Zanini (2020) e Oliveira e Pantoja (2018) destacam o isolamento social e profissional como um dos principais efeitos colaterais do teletrabalho, podendo comprometer a construção de redes de apoio, a troca de informações e o sentimento de pertencimento. Outros problemas apontados são: dificuldades de comunicação e supervisão à distância; sobrecarga digital e intensificação do trabalho devido à hiperconectividade; perda de *status* ou invisibilidade no ambiente organizacional; e dificuldade em estabelecer fronteiras claras entre as esferas pessoal e profissional, com aumento do risco de “contaminação” do tempo livre por demandas laborais.

A literatura converge no entendimento de que a QVT e o teletrabalho são dimensões interdependentes e mutuamente condicionadas. Quando as instituições oferecem condições favoráveis, infraestrutura, cultura de confiança, canais de comunicação, autonomia acompanhada de suporte, observa-se maior comprometimento, produtividade e satisfação dos servidores.

### 2.3 Desempenho operacional e PGD

Sabe-se que a importância do desempenho no contexto organizacional não é questionada, e essa relevância é decorrente da intensa competitividade que envolve as organizações, exigindo um nível de desempenho altíssimo dos trabalhadores. Assim, o desempenho revela-se como um dos principais resultados, com a capacidade de proporcionar valor tanto para os colaboradores quanto para as instituições (Inayat; Khan, 2021), sendo fator de grande relevância, diretamente ligado aos resultados e ao sucesso da organização (Imamoglu *et al.*, 2019).

O desempenho individual junto ao organizacional promove uma força que culmina no atingimento dos objetivos, aperfeiçoa a qualidade e potencializa o sucesso (Ahmed *et al.*,

2020). Trazendo a temática do desempenho para o teletrabalho, as instituições conseguem tirar proveito dessa modalidade, pois percebem no servidor o aumento da produtividade e do compromisso, reduzindo problemas com atrasos e faltas, além dos custos imobiliários (Nogueira Filho *et al.*, 2020).

Na gestão pública, os indicadores de desempenho mais importantes são eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, sendo importante salientar que, com esses indicadores, é possível ter uma boa visão sobre o desempenho que se objetiva avaliar, porém eles não são exatos, são apenas aproximações do que realmente está acontecendo, sendo necessária sempre uma interpretação de acordo com o contexto em que estão introduzidos (Brasil, 2011).

## 2.4 Programa de Gestão e Desempenho – PGD

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. De acordo com a Resolução Consuni/Ufersa nº 73, de 30 de outubro de 2024: “É um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Ufersa, 2024b)”.

O Ministério da Economia publicou, em julho de 2020, a Instrução Normativa nº 65, em que estabelecia orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do PGD nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Segundo o artigo 4º da IN, “O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas”. Dessa forma, esta norma regulamenta a execução de atividades em que se consiga mensurar os resultados no que tange à eficiência, eficácia e produtividade (Brasil, 2020b).

Em 2022, o Ministério da Economia publicou o Decreto nº 11.072, regulamentando o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e complementando a IN nº 65/2020 em alguns pontos, como, por exemplo, a inclusão dos estagiários dentre o rol de agentes públicos contemplados com o programa. Assim, tanto a IN como o decreto mencionado representam uma mudança na cultura dos órgãos e entidades ao passar a controlar o trabalho pela produtividade, levando em consideração as metas, prazos e tarefas previamente definidas, e não pela frequência (Brasil, 2022b).

No âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), o PGD foi implantado em 2022 por meio da Resolução Consuni/Ufersa nº 69, com a criação de um projeto-piloto de forma a testar os procedimentos e fluxo definidos na Resolução. A Ufersa é uma instituição federal de ensino superior, sediada na cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. Foi criada em 29 de julho de 2005, por meio da Lei nº 11.155, a partir da transformação da antiga Escola Superior de Agricultura de Mossoró (Esam).

Devido à quantidade de unidades administrativas e suas especificidades, o Projeto Piloto iniciou apenas com as seguintes unidades: Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), com duas divisões; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), com três divisões e Gabinete; Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic), com quatro divisões; e Auditoria Interna (Audint), escolhidas por serem diretamente envolvidas na execução do Programa (Ufersa, 2022).

Entre os objetivos do PGD na Ufersa, destacam-se:

- a) promover uma gestão orientada a resultados, com metas claras e indicadores definidos;
- b) estimular a cultura de planejamento e a responsabilização pelos resultados;
- c) aprimorar o desempenho institucional e a qualidade das entregas à sociedade;
- d) contribuir para a qualidade de vida e a satisfação dos servidores, favorecendo a conciliação entre vida profissional e pessoal;
- e) alinhar-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que prevê metas relacionadas à modernização da gestão, sustentabilidade e inovação (Ufersa, 2021).

Assim, o PGD deve ser compreendido como mais do que uma política de teletrabalho: trata-se de um instrumento estratégico de gestão pública que vincula a atuação individual dos servidores às metas institucionais e às entregas à sociedade, reforçando os princípios de eficiência, transparência e inovação no setor público.

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo da pesquisa, que é investigar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho da Ufersa sobre os servidores em regime de teletrabalho, abordando sua qualidade de vida e desempenho operacional, esta seção tem como objetivo elencar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa, descritiva e transversal. Como procedimento metodológico, foi utilizado o estudo de caso, que Yin (2018) sugere ser conduzido baseando-se em sete etapas, sendo a primeira a definição da questão da pesquisa. A segunda etapa, determinação do tipo do estudo de caso, se único ou múltiplo; no caso deste estudo, único. A terceira etapa envolve a preparação para a coleta de dados. A quarta etapa é a coleta dos dados, em que as informações são reunidas a partir de diversas fontes. Depois de coletados, os dados devem ser analisados e interpretados, buscando padrões e temas que respondam às questões da pesquisa, compreendendo a quinta etapa. A sexta etapa compreende a elaboração do relatório com os achados e as implicações da pesquisa. Finalizando, tem-se a última etapa com a conclusão e a reflexão sobre os resultados. Para a coleta de dados deste estudo, foi empregada a triangulação dos dados, contando com entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação de pessoas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores atuais (pró-reitores, diretores e superintendentes) e ex-gestores (pró-reitores, diretores e superintendentes) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) e da Unidade de Auditoria Interna (Audint).

A escolha dessas unidades se deu em função de terem sido as pioneiras do teletrabalho na Ufersa. Os servidores, não gestores, também foram entrevistados para que fossem analisados os benefícios e malefícios que o teletrabalho promoveu, desde sua autorização, no cotidiano de cada participante. A quantidade de pessoas escolhidas se deu pelo critério de saturação teórica de dados, considerando que Thiry-Cherques (2009) recomenda que não devem ser observadas menos de seis pessoas e que seja acrescido como margem de segurança 1/3 desse valor, resultando na quantidade de oito. Nesse caso, foram oito servidores gestores e nove servidores não gestores. Em relação à quantidade de nove, foi devido a ser necessário entrevistar mais um servidor, porque havia aparecido citação inédita, e, acrescentado esse servidor, não foram obtidas mais informações inéditas.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética (CAAE nº 86688425.0.0000.5294), e, após a aprovação, as entrevistas foram agendadas por meio de convites enviados via *e-mail* institucional dos servidores, gestores e ex-gestores, da instituição objeto desta pesquisa, e por whatsapp. Foi garantido ao servidor entrevistado o anonimato/privacidade na pesquisa, na qual não foi preciso colocar nenhuma identificação dele, como nome e/ou e-mail.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e importadas para o software Atlas Ti, inicialmente na versão web e, *a posteriori*, para o software instalado no computador. A versão utilizada foi a 25. Os dados foram tratados nesse sistema de forma a serem gerenciados e interpretados. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de pesquisa conhecida como Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2020), mais precisamente a do tipo temático por frequência.

Optou-se pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido para o estudo de caso por esta ser uma instituição reconhecida nacionalmente e que estende seus ramos inclusive para o exterior. A Ufersa estabelece conexões com a comunidade, instituições e empresas, promovendo o diálogo com a sociedade e buscando novas parcerias e projetos. Dessa forma, a universidade cumpre um quesito importante da sua responsabilidade social, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

A universidade se encontra em processo de expansão do PGD para além das unidades piloto. Trata-se, portanto, de um campo empírico privilegiado para observar a fase inicial de implantação, bem como as percepções de gestores e servidores sobre seus impactos. A magnitude da instituição, com mais de mil servidores, confere relevância prática e científica à investigação, dado que os efeitos positivos ou negativos do teletrabalho repercutem não apenas no ambiente interno, mas também na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados levou em consideração a triangulação dos dados de três fontes diferentes: os dados obtidos da observação participante, as conclusões dos relatórios de gestão da Proplan e as respostas das entrevistas com os servidores gestores e servidores participantes. As entrevistas foram codificadas, e esses códigos distribuídos em duas categorias: qualidade de vida e desempenho operacional.

### 4.1 Vantagens e desvantagens percebidas

A análise integrada das entrevistas semiestruturadas, da observação participante e dos relatórios institucionais demonstra que a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Ufersa trouxe um conjunto expressivo e multifacetado de benefícios aos servidores técnico-administrativos participantes do projeto-piloto. Esses benefícios manifestaram-se tanto no plano objetivo, produtividade, economia de recursos, diminuição de deslocamentos, quanto no plano subjetivo, autonomia, motivação, saúde e satisfação geral.

Os dados coletados mostram que a flexibilidade é o aspecto mais valorizado do teletrabalho, sendo citada diretamente como o “maior benefício” e a “grande vantagem” da modalidade. A flexibilidade se manifesta, principalmente, na possibilidade de equilibrar o horário de trabalho com as demandas pessoais, familiares e ao próprio ritmo de produtividade. Citações como “em relação à flexibilidade, para mim é o ponto mais positivo do teletrabalho” e “acho que essa flexibilidade possibilita uma melhor qualidade de vida” reforçam esse entendimento.

Essa percepção está atrelada à autonomia sobre o tempo e o local de realização das atividades, permitindo que o servidor concilie a jornada laboral com outros aspectos da vida cotidiana, como saúde, família, deslocamentos e imprevistos.

O poder de gerenciamento do tempo é frequentemente citado de forma complementar à flexibilidade, sendo descrito como uma capacidade de organizar o próprio ritmo de trabalho com base em horários de maior rendimento e conveniência pessoal. Vários estudos concordam com a afirmação de que a flexibilidade é uma grande benesse. Filardi, Castro e Zanini (2020) confirmam e citam que a flexibilidade permite que o trabalhador tenha autonomia para organização das tarefas. Ceribeli *et al.* (2024) chegaram à mesma conclusão, afirmando também que os trabalhadores tinham mais autonomia para organizar seus horários

Outro benefício foi a redução dos deslocamentos diários. Ao evitar o trânsito até o campus ou unidades administrativas, os servidores relataram economia significativa de tempo e de recursos financeiros, além de menor desgaste físico e emocional.

Do ponto de vista do bem-estar psicossocial, os relatos indicam melhora perceptível na qualidade de vida cotidiana. Vários participantes relataram ter conseguido adotar hábitos mais saudáveis, como alimentação adequada, prática regular de exercícios físicos e maior convívio familiar. A melhoria na alimentação e a facilidade em praticar atividades físicas impactam positivamente a saúde mental dos servidores, formando um ciclo de autocuidado e bem-estar.

Outro ponto importante foi a interação com os colegas; os relatos expressam uma percepção positiva do modelo híbrido, visto como uma forma equilibrada de manter tanto a produtividade quanto os vínculos interpessoais. A convivência presencial com colegas é associada a momentos de leveza, compartilhamento de experiências, apoio emocional e até geração de ideias.

Por outro lado, os relatos apontam que o teletrabalho integral pode enfraquecer as relações interpessoais, com prejuízos para a convivência e a construção de vínculos. Ainda que parte das interações possa ocorrer virtualmente, há uma percepção de empobrecimento qualitativo dos vínculos, pois as interações tornam-se mais escassas e utilitárias. Segundo Paiva *et al.* (2024), a falta de interação presencial com colegas e gestores é considerada uma das principais dificuldades enfrentadas pelos teletrabalhadores.

Um dos pontos recorrentes nos relatos é a diminuição significativa no uso de declarações de comparecimento ou mesmo atestados médicos após a adoção do teletrabalho. Os servidores relatam que, com a possibilidade de trabalhar remotamente, situações leves de indisposição ou consultas médicas pontuais deixaram de ser motivo para afastamento formal, tornando-se mais fáceis de gerenciar.

Do ponto de vista da infraestrutura física e tecnológica, os depoimentos demonstram que os servidores, ao aderirem ao teletrabalho, buscaram adaptar seus domicílios para o exercício das funções laborais, investindo em cadeiras ergonômicas, mesas apropriadas e ambientes silenciosos e reservados. Contudo, alguns desafios persistem, como a ausência de climatização adequada em determinados espaços, o que afeta negativamente o conforto térmico e, conseqüentemente, o desempenho durante o expediente, especialmente em turnos da tarde. Em contrapartida, o ambiente institucional é frequentemente apontado como mais bem equipado em termos de recursos tecnológicos.

Na Ufersa, os relatos demonstram uma mudança na experiência profissional e pessoal dos servidores após a adoção do teletrabalho. A possibilidade de cuidar da saúde física e mental é mencionada com frequência como fator que contribui para o aumento da satisfação. Os relatos mostram que os servidores se sentem mais valorizados e motivados, especialmente em contextos nos quais há poucas formas de bonificação.

Segundo os depoimentos, no regime de teletrabalho, os servidores conseguem desempenhar suas funções com mais eficiência, maior concentração e maior autonomia, fatores que resultam em entregas de melhor qualidade e em prazos mais curtos. Nota-se, assim, uma tendência claramente positiva em relação ao desempenho profissional no ambiente doméstico.

A manutenção ou aumento da produtividade também é identificado em outros estudos, como o de Teixeira e Bacinello (2024). Eles afirmam que o desempenho e a produtividade puderam ser mantidos e/ou melhorados com o teletrabalho, não sendo detectados prejuízos nos setores investigados. Identificaram também o aumento da qualidade dos serviços prestados, pois o trabalhador tem mais concentração e possibilidade de escolher o horário de maior foco para realização das tarefas. Nogueira Filho *et al.* (2020) e Ceribeli *et al.* (2024) também

tiveram resultados semelhantes referentes ao aumento da produtividade após a adesão dos servidores ao teletrabalho.

Os entrevistados reconhecem que a melhoria nas condições de trabalho, especialmente em razão da flexibilidade e da autonomia, contribui para um estado emocional mais positivo, o que, por sua vez, repercute diretamente no desempenho laboral. Dessa forma, os dados coletados indicam que o teletrabalho, no contexto investigado, é percebido como um modelo que potencializa a produtividade, especialmente para servidores com maior autonomia técnica, capacidade de autogestão e inseridos em atividades que demandam foco e concentração.

Os relatos revelam que o teletrabalho tende a proporcionar maior nível de concentração, especialmente pela redução de distrações sociais frequentes no ambiente presencial, como conversas paralelas e ruídos no local de trabalho. Vários servidores destacam que, em casa, conseguem manter o foco por mais tempo e realizar atividades com maior profundidade cognitiva.

Já o uso de notificações de aplicativos, especialmente do WhatsApp, aparece como uma fonte recorrente de dispersão. As interrupções se configuram como um dos principais entraves à produtividade no teletrabalho, mesmo quando o ambiente doméstico parece mais favorável à concentração. Elas são descritas tanto no plano digital, como mensagens que desviam a atenção, quanto no plano presencial, seja por demandas de familiares ou por obrigações domésticas.

A referência ao aplicativo Whatsapp foi a mais citada, em vários contextos, tanto no sentido positivo, como ferramenta ágil de comunicação, como possibilidade de interação com os colegas, haja vista que com o teletrabalho a interação entre servidores é comprometida devido ao distanciamento físico, contudo, também como ferramenta que estimula a hiperconectividade e, conseqüentemente, estresse, cansaço e, por vezes, adoecimento mental.

O Whatsapp é citado recorrentemente como a principal ferramenta de comunicação no teletrabalho, tanto para interação com gestores e colegas quanto com usuários externos, com alguns trechos reforçando a ideia de que a ferramenta é amplamente adotada e preferida por sua agilidade e praticidade. Outra fala recorrente nos relatos é a falta de distinção entre o Whatsapp pessoal e profissional, o que leva à invasão do tempo privado por demandas de trabalho.

O Whatsapp é descrito como uma fonte contínua de interrupções, afetando negativamente a concentração e a produtividade. Os relatos sugerem que, mesmo quando não há obrigação formal de responder imediatamente, há uma pressão subjetiva para estar disponível, em frases como “Você tem que estar superatenta ao Whatsapp, porque se alguém falar com você e você não responder logo...” e “Olha o meu Whatsapp do teletrabalho. É humanamente impossível eu dar conta do meu Whatsapp” comprovam esse resultado.

## 4.2 Comparação entre documentos e percepções

A triangulação dos dados evidenciou tanto convergências quanto divergências entre as três fontes, além de aspectos que emergem de forma exclusiva em cada uma delas. A análise dos dados revelou pontos de convergência, divergência e aspectos exclusivos entre as três fontes investigadas: relatórios institucionais, observação participante e entrevistas. Verificou-se que todas as fontes destacam a flexibilidade de horários como principal benefício do teletrabalho.

No que se refere à avaliação por resultados, identificou-se convergência quanto à percepção positiva da mudança do controle de presença para a avaliação por entregas. Todavia, essa mudança é registrada nos relatórios por meio de notas médias elevadas, enquanto nas entrevistas e na observação surge como uma percepção subjetiva de reconhecimento do trabalho intelectual. De modo semelhante, todas as fontes indicam manutenção ou aumento da produtividade.

A redução do absenteísmo e a melhoria dos indicadores de saúde são associadas ao teletrabalho pelas três fontes, ainda que com registros distintos: percentuais comparativos nos relatórios e, nas demais, a possibilidade de lidar com indisposições sem afastamento formal. Quanto à comunicação, há reconhecimento unânime do Whatsapp como ferramenta central, mas os relatórios descrevem a comunicação como satisfatória, ao passo que a observação e as entrevistas destacam efeitos negativos da hiperconectividade, como dispersão e desgaste emocional.

Sobre as relações interpessoais, reconhece-se convergentemente que o teletrabalho fragiliza vínculos, mas com nuances: nos relatórios, essa fragilização aparece de forma atenuada, enquanto nas demais fontes é apontada como um desafio, ainda que sem grande intensidade nas entrevistas.

## 4.3 Implicações para a gestão pública

Os resultados obtidos no estudo de caso da Ufersa indicam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) se apresenta como uma ferramenta potente de modernização da gestão pública e de incremento da produtividade. Entretanto, a análise integrada dos dados revela que a sua efetividade plena depende de um conjunto de medidas complementares e de ajustes institucionais capazes de mitigar os riscos identificados e potencializar os benefícios percebidos.

Um dos pontos centrais é a definição de limites claros de conectividade, com horários de resposta e pactuação de prazos para retorno aos usuários, de modo a reduzir a pressão decorrente da hiperconectividade. Da mesma forma, torna-se fundamental fortalecer o apoio à saúde mental dos servidores, mediante programas de acompanhamento psicológico e ações de capacitação voltadas à gestão do estresse.

Outro aspecto relevante refere-se à preservação das relações interpessoais, que pode ser favorecida por encontros presenciais regulares e práticas de integração capazes de minimizar sentimentos de isolamento. Além disso, a instituição deve estimular melhorias ergonômicas e

estruturais, auxiliando os servidores na adaptação de seus espaços domésticos de trabalho e garantindo condições adequadas tanto físicas quanto tecnológicas.

Em suma, a experiência da Ufersa demonstra que o PGD tem potencial para equilibrar eficiência institucional e qualidade de vida no trabalho, desde que acompanhado de políticas e práticas que enfrentem os desafios do teletrabalho parcial. Ao mesmo tempo em que amplia a produtividade e a inovação, a instituição precisa garantir suporte ergonômico, psicológico e cultural aos servidores. Esse olhar integrado alinha-se às metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às melhores práticas internacionais de gestão pública contemporânea, servindo de referência para outras universidades federais e órgãos públicos que desejem implantar ou aperfeiçoar programas semelhantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conduzida demonstra que a implementação do teletrabalho na administração pública provocou mudanças profundas, afetando tanto o desempenho das instituições quanto o cotidiano dos profissionais. A pesquisa apontou que essa forma de trabalho gerou aumento na produtividade, concedeu mais liberdade na organização das tarefas e trouxe benefícios para o bem-estar geral, fatores que foram reiterados pelas metodologias de pesquisa.

Contudo, os achados também revelam obstáculos que exigem atenção. O excesso de informação decorrente da hiperconectividade, a dificuldade em manter o foco durante os encontros virtuais e a diminuição dos laços entre colegas são problemas que se mostraram recorrentes e que precisam de solução para assegurar o sucesso da iniciativa a longo prazo.

Os indicadores de gestão examinados mostram um saldo bastante favorável, com progressos na redução de faltas, na manutenção do padrão de qualidade do serviço e na alta taxa de aprovação por parte de gestores e participantes e usuários dos serviços. Por outro lado, depoimentos e acompanhamentos do dia a dia trazem à tona uma camada mais pessoal, expondo sensações de cobrança excessiva e ansiedades relacionadas ao equilíbrio mental.

Mesmo necessitando de ajustes, a iniciativa tem rendido bons frutos para os trabalhadores e para o órgão, aumentando o grau de contentamento de todos os envolvidos. As informações coletadas sugerem que o teletrabalho possui margem para se tornar uma política permanente.

Quanto às contribuições desta pesquisa, ela ajuda a entender melhor como o trabalho remoto está impactando o serviço público, especialmente com a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Traz uma contribuição importante ao revelar, na prática, como o dia a dia dos servidores é influenciado por questões como a flexibilidade e a autonomia adquiridas, o aumento (ou não) da produtividade, os desafios de concentração no ambiente doméstico e os efeitos na saúde mental e nas relações sociais.

Os resultados não apenas confirmam descobertas de outros estudos, de que o teletrabalho pode trazer maior satisfação, sensação de qualidade de vida e de ser valorizado, mas também jogam luz sobre os seus lados negativos, mostrando claramente os riscos de estar sempre

conectado e a dificuldade que muitas pessoas enfrentam para estabelecer uma fronteira entre a vida pessoal e o trabalho.

Quanto às limitações, pesa o fato de ser um estudo de caso único, confinado a um período específico; restringindo o espectro da pesquisa. Além disso, questões sensíveis como a saúde mental e os seus reais efeitos não puderam ser aprofundadas, tanto por questões éticas, como necessidade de experiência no assunto, de forma a melhor conduzir o estudo.

No que diz respeito a estudos futuros, sugere-se investigar com mais detalhe os impactos do regime remoto na saúde psicológica, especialmente no tocante à conexão constante, à autocobrança e à sensação de isolamento. Igualmente, a dinâmica entre produtividade e volume de tarefas merece atenção. Outro tema relevante é a análise da ergonomia nos espaços de trabalho caseiros, buscando compreender como as improvisações feitas podem influenciar a saúde física do servidor com o passar dos anos.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, edição especial, art. 8, p. 511–533, set. 2017. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgWQDDp4pqbdfN/?lang=pt>>. Acesso em: 08 jul. 2024.

ANDRADE, L. L. S. DE. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Faculdade de Planaltina. Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <<http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/38921>>. Acesso em: 20 maio 2024.

AHMED, T.; KHAN, M., K.; THITIVESA, D.; SIRAPHATTHADA, Y.; PHUMDARA, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: study of HR challenges in COVID-19 Pandemic. **Journal Human Systems Management**, v. 39, n. 4, p. 589–601, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>. Disponível em: <<https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm201052>>. Acesso em: 28 maio 2024.

ALVES, M. C. R. **A adoção do teletrabalho pelo Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE/DF: um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade FABAVI, Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3436>>. Acesso em: 08 jul. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2020.

BATHINI, D. R.; KANDATHIL, G. M. An orchestrated negotiated exchange: trading home-based telework for intensified work. **Journal of Business Ethics**, v. 154, p. 411–423, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Dharma-Raju-Bathini/publication/313317581\\_An\\_Orchestrated\\_Negotiated\\_Exchange\\_Trading\\_Home-Based\\_Telework\\_for\\_Intensified\\_Work/links/5b682d3692851ca497cd1ef9/An-Orchestrated-Negotiated-Exchange-Trading-Home-Based-Telework-for-Intensified-Work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dharma-Raju-Bathini/publication/313317581_An_Orchestrated_Negotiated_Exchange_Trading_Home-Based_Telework_for_Intensified_Work/links/5b682d3692851ca497cd1ef9/An-Orchestrated-Negotiated-Exchange-Trading-Home-Based-Telework-for-Intensified-Work.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2024.

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. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição 146, 2020b. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 05 maio 2024.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição nº 241. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm)>. Acesso em: 06 maio 2024.

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. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição 93, 2022b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 05 maio 2024.

CERIBELI, H. B.; COELHO, R. B.; BOAVA, F. M. F. M.; INÁCIO, R. O. Teletrabalho no serviço público: um estudo longitudinal com técnicas(os) administrativas(os) de uma universidade federal brasileira. **The journal of globalization, competitiveness, and governability**, v. 18, n. 2, p. 83–97, set 2024. DOI: <https://doi.org/10.58416/GCG.2024.V18.N2.05>. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338/3028>. Acesso em: 09 set. 2024.

DONNELLY, R.; JOHNS, J. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 84–105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2020.1737834?needAccess=true>. Acesso em: 05 maio 2024.

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**, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2024.

GUEDES, M. B. G.; PIETRE, P. C.; ANDRADE, A. L. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da covid-19. **Revista Brasileira de Engenharia de Produção**, v. 10, n. 3, p. 344–354, ago. 2024. DOI: <https://doi.org/10.47456/bjpe.v10i3.45203>. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/45203>. Acesso em: 12 set 2024.

IMAMOGLU, S.; INCE, H.; TURKCAN, H.; ATAKAY, B. The effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on knowledge sharing and firm performance. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 899–906, set. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919313006?via%3Dihub#section-cited-by>. Acesso em: 28 maio 2024.

INAYAT, W.; KHAN, M. A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, peshawar. **Education Research International**, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>. Disponível em: <https://www.hindawi.com/journals/edri/2021/1751495/>. Acesso em: 28 maio 2024.

MISHINA-SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, saúde & doenças**, v. 21, n. 3, p. 865–877, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210327>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/348750745\\_Teletrabalho\\_e\\_impactos\\_na\\_saude\\_e\\_bem-estar\\_do\\_teletrabalhador\\_revisao\\_sistematica](https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistematica). Acesso em: 25 maio 2024.

NILLES, J. Telecommunications and organizational decentralization. **Communications, IEEE Transactions**, v. 23, n. 10, p. 1142–1147, out. 1975. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687/authors#authors>. Acesso em: 26 abr. 2024.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista Do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 28 maio 2024.

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 eletrônicos...** Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; Fundação Ena 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: 10 maio 2024.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI\_IP** Santarém, v. 8, n. 4, p. 80–94, dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 23 abr. 2024.

ROYUELA, V.; LÓPEZ-TAMAYO, J.; SURINACH, J. The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission? Social indicators research: an international and interdisciplinary. **Journal for Quality-of-Life Measurement**, v. 86, n. 3, p. 401–415, maio 2008. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9175-6>. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/ira/wpaper/200713.html>>. Acesso em: 08 maio 2024.

STEFANO, F.; JANKAVSKI, A.; YOSHIDA, E. A hora e vez do governo 4.0. **Exame**. São Paulo, 2019.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). *Revista de Gestão e Secretariado*. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 7, p. 01–21, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4020>. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>>. Acesso em: 12 set. 2024.

UFERSA. Conselho Universitário. **Resolução nº 69, de 18 de outubro de 2022**. Estabelece critérios e procedimentos a serem observados pelas unidades para implantação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD e as normas a serem observadas pelos agentes públicos em teletrabalho no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Disponível em: <<https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2023/04/Resolucao-CONSUNI-UFERSA-69-2022.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2024.

UFERSA. Conselho Universitário. **Resolução nº 73, de 30 de outubro de 2024**. Estabelece critérios e procedimentos a serem observados pelas unidades para implantação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Disponível em: <[https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2024/11/RESOLUCAO\\_No\\_73\\_-\\_PGD\\_-\\_revisada\\_assinado.pdf](https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2024/11/RESOLUCAO_No_73_-_PGD_-_revisada_assinado.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2025.

UFERSA. Conselho Universitário. **Resolução nº 73, de 30 de outubro de 2024b**. Estabelece critérios e procedimentos a serem observados pelas unidades para implantação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Disponível em: <[https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2024/11/RESOLUCAO\\_No\\_73\\_-\\_PGD\\_-\\_revisada\\_assinado.pdf](https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2024/11/RESOLUCAO_No_73_-_PGD_-_revisada_assinado.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2025.

UFERSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufersa – 2021 a 2025**. Mossoró, dezembro de 2021. Disponível em: <[https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/01/PDI-UFERSA-21-25-FINAL-20\\_01\\_2022\\_COM-ANEXOS.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/01/PDI-UFERSA-21-25-FINAL-20_01_2022_COM-ANEXOS.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2025.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, p. 133–162, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>>. Acesso em: 08 maio 2024.

VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570–593, dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0734371X18760124>>. Acesso em: 08 maio 2024.

WÖRTLER, N. W. B.; YPEREN, V.; BARELDS, D, P, H. Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 30, n. 4, p. 581–599, dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1844663>. Disponível: <<https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.1080/1359432X.2020.1844663?needAccess=true>>. Acesso em: 27 maio 2024.

## NOTAS

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Concepção e elaboração do manuscrito:** Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia

**Coleta de dados:** Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia

**Discussão dos resultados:** Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia, Adriana Martins de Oliveira

**Revisão e aprovação:** Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia, Adriana Martins de Oliveira e Luciana Batista Sales

### AUTOR CORRESPONDENTE

Adriana Martins de Oliveira - [adrianamartins@uern.br](mailto:adrianamartins@uern.br)

### FINANCIAMENTO

Não se aplica

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica

### APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética e aprovado - CAAE nº 86688425.0.0000.5294

### CONFLITO DE INTERESSES

A autoria declara não haver interesses conflitantes

### DISPONIBILIDADE DE DADOS DE PESQUISA E OUTROS MATERIAIS

A dissertação foi publicada, na condição de acesso aberto, no Repositório Digital da Ufersa, link: <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/14403>

### USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

As autoras declaram o uso de IA Gerativa e Tecnologias Assistidas por IA durante a elaboração do estudo intitulado Teletrabalho na Universidade Federal Rural do SemiÁrido: análise dos impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos servidores técnico-administrativos. As autoras utilizaram a ferramenta Connected papers para busca e triagem de literatura. Após a utilização desta ferramenta/serviço, as autoras revisaram e editaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho.

### PUBLISHER

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da Enap.


### EDITORES

**Editor-Chefe:** Alexandre de Ávila Gomide  (Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF – Brasil)

### Editores:

Rafael Rocha Viana  (Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF, Brasil)

Ana Clara Cândido  (Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF, Brasil)

Mila Lopes Mesquita  (Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF, Brasil)

### HISTÓRICO

Submetido: 20/set/2025 | Aceito: 05/maio/2026 | Publicado: 09/jun/2026

### LICENÇA DE USO

**Copyright (c) 2026** Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia, Adriana Martins de Oliveira, Luciana Batista Sales. As pessoas autoras mantêm os direitos autorais e concedem à Revista do Serviço Público (RSP) o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a Licença *Creative Commons* Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC 4.0). Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.

