



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

RAISÇA MAIRAIZ MARQUES DA SILVA MAIA

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

Mossoró
2025

RAISÇA MAIRAIZ MARQUES DA SILVA MAIA

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

Defesa da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-árido, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira

**Mossoró
2025**

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M217t Maia, Raisça Mairaiz Marques da Silva.
TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS / Raisça
Mairaiz Marques da Silva Maia. - 2025.
131 f. : il.

Orientador: Adriana Martins de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado Profissional em Administração Pública,
2025.

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e
Desempenho. 3. Qualidade de Vida no Trabalho. 4.
Desempenho Profissional. I. Oliveira, Adriana
Martins de , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

RAISÇA MAIRAIZ MARQUES DA SILVA MAIA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Defendida em 17/10/2025 pela seguinte Banca Examinadora:

Dra. Adriana Martins de Oliveira
Presidente da banca
Universidade Federal Rural do Semi árido (UFERSA)

Dra. Jacyara Farias Souza Marques
Examinadora
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Dr. José Albenes Bezerra Júnior
Examinador
Universidade Federal Rural do Semi árido (UFERSA)

RESUMO

A expansão do teletrabalho no setor público brasileiro, em especial com a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como o implementado pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), evidencia uma lacuna na literatura acerca de seus reais impactos na manutenção ou melhoria do desempenho e da produtividade, e sobre o bem-estar dos servidores no contexto do ensino superior federal. Com isso, este estudo objetiva analisar de que forma o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Ufersa influencia a qualidade de vida e o desempenho operacional dos servidores técnico-administrativos em regime de teletrabalho. A pesquisa, de natureza qualitativa, descritiva e transversal, utilizou o método de estudo de caso e utilizou a análise de conteúdo de Bardin. Empregou-se a triangulação de métodos para coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas, análise documental de relatórios da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) e observação participante. Ao todo foram entrevistados dezessete servidores, sendo oito gestores (pró-reitores, diretores e superintendentes) e nove servidores não gestores das unidades Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-reitoria de Planejamento (Proplan), Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) e Unidade de Auditoria Interna (Audint). A análise comparativa dos dados revela que os relatórios institucionais priorizam indicadores objetivos de desempenho, enquanto a observação participante captura os desgastes cotidianos não mensurados quantitativamente. As entrevistas aprofundam as percepções subjetivas, indicando que, embora o teletrabalho via PGD promova benefícios como flexibilidade, autonomia, maior satisfação e sensação de valorização, ele também introduz desafios significativos. Estes incluem a hiperconectividade, a dificuldade de concentração em ambientes virtuais, o esmaecimento 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. Assim, a pesquisa tem impacto no âmbito científico, acadêmico e profissional por contribuir no avanço do conhecimento acerca das novas formas de organização do trabalho no serviço público, por oferecer subsídios para a ampliação do debate sobre produtividade, engajamento e inovação na administração pública e pelos resultados obtidos poderem subsidiar o aperfeiçoamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho, favorecendo a tomada de decisões buscando estratégias direcionadas que mitiguem os riscos identificados e potencializem tanto o bem-estar do servidor quanto a eficiência organizacional. É importante ressaltar, que após a conclusão desta pesquisa, foi produzida uma cartilha como produto técnico-científico.

Palavras-chave: Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho; Qualidade de Vida no Trabalho; Desempenho Profissional.

ABSTRACT

The expansion of telework in the Brazilian public sector, especially with the institution of the Management and Performance Program (PGD), such as the one implemented by the Federal Rural University of the Semi-Arid Region (Ufersa), highlights a gap in the literature regarding its real impacts on maintaining or improving performance and productivity, and on the well-being of employees in the context of federal higher education. Therefore, this study aims to analyze how Ufersa's Management and Performance Program (PGD) influences the quality of life and operational performance of technical-administrative staff working remotely. The research, qualitative, descriptive, and cross-sectional in nature, used the case study method and employed Bardin's content analysis. Data collection methods were triangulated, using semi-structured interviews, document analysis of reports from the Pro-Rectorate of Planning (Proplan), and participant observation. In total, seventeen employees were interviewed, including eight managers (vice-rectors, directors, and superintendents) and nine non-managerial employees from the following units: Vice-Rectorate for People Management (Progepe), Vice-Rectorate for Planning (Proplan), Superintendency of Information and Communication Technology (Sutic), and Internal Audit Unit (Audint). Comparative data analysis reveals that institutional reports prioritize objective performance indicators, while participant observation captures everyday challenges not measured quantitatively. The interviews delve into subjective perceptions, indicating that, although teleworking via PGD promotes benefits such as flexibility, autonomy, greater satisfaction, and a sense of appreciation, it also introduces significant challenges. These include hyperconnectivity, difficulty concentrating in virtual environments, weakening interpersonal ties, and difficulty in defining boundaries between personal and professional life, impacting both quality of life and operational effectiveness. Thus, the research has an impact in the scientific, academic, and professional fields by contributing to the advancement of knowledge about new forms of work organization in the public service, by offering subsidies for the expansion of the debate on productivity, engagement, and innovation in public administration, and by the results obtained, which can support the improvement of management practices and performance evaluation, favoring decision-making and seeking targeted strategies that mitigate identified risks and enhance both employee well-being and organizational efficiency. It is important to emphasize that, after the conclusion of this research, a booklet was produced as a technical-scientific product.

Keywords: Telework; Management and Performance Program; Quality of Life at Work; Professional Performance.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela oportunidade de trilhar este caminho, pela saúde, pelo sustento diário e por me permitir alcançar meus objetivos, sobretudo por meio do estudo.

À minha mãe, Zeneide, minha maior inspiração. Exemplo de fé, perseverança e esforço. Todo e qualquer êxito alcançado nesta caminhada tem, em sua essência, o reflexo do seu apoio incondicional e da sua dedicação sem limites.

Ao meu namorado, Kauan, por ser presença constante nos dias bons e, sobretudo, nos dias difíceis. Agradeço pelo incentivo, pela paciência e por tantas vezes ter sido meu suporte emocional.

À minha orientadora, Prof.^a Adriana, expresso sincera gratidão pela confiança depositada em mim, pela disponibilidade e por tornar o processo de construção desta dissertação mais leve e motivador. Sua forma clara e generosa de transmitir conhecimento fez toda diferença nesta jornada acadêmica.

Aos professores do mestrado, deixo meu reconhecimento e gratidão por cada ensinamento compartilhado. Cada contribuição, direta ou indireta, teve papel essencial na realização deste trabalho.

Aos servidores entrevistados, agradeço pela valiosa contribuição à pesquisa, pela receptividade e pela disposição em colaborar com este estudo. Um agradecimento especial aos colegas da Progepe, unidade em que atuo, que não apenas participaram do projeto, mas também torceram e vibraram comigo em cada etapa do mestrado.

E, por fim, aos amigos e amigas que estiveram presentes ao longo deste percurso, minha profunda gratidão. Foram meses intensos e desafiadores, mas a presença, o carinho e a amizade de cada um tornaram essa trajetória mais leve e possível.

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

AET – Autoeficácia Específica para Teletrabalho

AUDINT – Auditoria Interna

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONSAD – Conselho de Administração

CONSUNI – Conselho Universitário

DAP – Divisão de Administração de Pessoal

DASS – Divisão de Atenção à Saúde do Servidor

DDP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoal

DIORC – Divisão de Orçamento

DIPLAN – Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança

ESAM – Escola Superior de Agricultura de Mossoró

IN – Instrução Normativa

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

NEAD – Núcleo de Educação a Distância

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

Progepe – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Proplan – Pró-Reitoria de Planejamento

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

QVTe – Qualidade de Vida no Teletrabalho

SEGES-SGPRT/MGI – Secretaria de Gestão, Secretaria de Governo Digital e Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SEGES-SGP-SRT/MGI – Secretaria de Gestão, Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SGP-SRT-SEGES/MGI – Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Relações de Trabalho e Secretaria de Gestão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SIC – Sistema de Informação ao Cidadão

SUTIC – Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atributos da qualidade de vida no trabalho	22
Quadro 2 - Triangulação de dados	34
Quadro 3 - Perguntas para os entrevistados	35
Quadro 4 - Caracterização dos participantes.....	44
Quadro 5 - Desafios e sugestões de melhoria	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração do procedimento metodológico.....	42
Figura 2 - Nuvem de palavras dos códigos das entrevistas	57
Figura 3 - Rede semântica relacionada à qualidade de vida.....	71
Figura 4 - Rede semântica relacionada à categoria desempenho profissional	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA:	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral:	16
1.2.2 Objetivos específicos:	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 TELETRABALHO.....	20
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO	22
2.3 DESEMPENHO OPERACIONAL NO TELETRABALHO.....	25
2.4 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO – PGD	28
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	32
3.2 COLETA DOS DADOS.....	34
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	40
3.4 ESCOLHA DA UFERSA PARA O ESTUDO DE CASO	42
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	45
4.1.1 Vantagens percebidas no teletrabalho.....	45
4.1.2 Desvantagens e dificuldades relacionadas ao teletrabalho	46
4.1.3 Percepções sobre o regime presencial.....	46
4.1.4 Estratégias de adaptação e convivência.....	47
4.2 RELATÓRIOS EMITIDOS PELA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO	47
4.2.1 Relatório gerencial – Projeto Piloto, de 27 de novembro de 2023.....	48
4.2.2 Relatório gerencial de avaliação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, de 07 de fevereiro de 2025.....	51
4.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	56
4.3.1 Comunicação via whatsapp	57
4.3.2 Flexibilidade, gerenciamento do tempo e melhor aproveitamento do tempo	59
4.3.3 Saúde mental, alimentação e exercícios físicos	62
4.3.4 Clima organizacional e relação com os colegas.....	65
4.3.5 Redução do uso de atestados médicos e declarações de comparecimento.....	67
4.3.6 Ergonomia	68
4.3.7 Satisfação.....	69
4.3.8 Teletrabalho e a produtividade	71

4.3.9 Concentração, interrupções e incompreensão familiar.....	74
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, RELATÓRIOS DE GESTÃO E ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	77
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIA	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92
APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	95
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	97
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	100

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 da organização ampliar sua presença e proporcionar a integração entre trabalhadores que estejam em áreas distantes dos ambientes formais de trabalho e fábricas ou mesmos os trabalhadores em que suas funções exijam deslocamento. O teletrabalho se enquadra na denominação de trabalho flexível (Donnelly; Johns, 2020)

A Lei nº 13.467/2017, também conhecida como reforma trabalhista, em seu capítulo II define teletrabalho como o trabalho realizado fora das dependências do empregador ou das oficinas de produção em que os trabalhadores utilizam ferramentas tecnológicas para a operacionalização dos afazeres e para comunicação, que por suas características não configuram trabalho externo (Brasil, 2017). O amparo legal para o teletrabalho no setor privado ocorreu desde 2011, com a publicação da Lei nº 12.551 que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) determinando que não se deve haver diferenciação entre o trabalho que é realizado no ambiente interno das empresas ou o que é realizado à distância, desde que estabelecida a relação de emprego, são vistos como iguais juridicamente tanto o trabalhador interno da empresa quanto o teletrabalhador (Vilarinho; Paschoal, Demo, 2020). A Lei nº 14.442/2022, que trata sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado, altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, acrescenta que o regime de teletrabalho não é a mesma coisa, nem se equipara, à profissão de operador de telemarketing ou de teleatendimento (Brasil, 2022a).

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 (QVTe), que busca proporcionar, por meio de ferramentas tecnológicas, o bem-estar dos trabalhadores como 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 com a 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. Junto a isso, foi constatado que estar em casa acaba gerando a tentação de realizar tarefas domésticas necessárias, seja por vontade própria, seja por incompreensão familiar que o fato de o servidor estar em casa, não significa que está sem demandas do trabalho.

Em complemento, Paiva *et al.* (2024) apontam que o aumento da carga horária no home office é uma variável que pode reduzir a qualidade de vida. Na pesquisa, 75% dos entrevistados consideraram que trabalham mais tempo em comparação ao trabalho presencial. Quanto à produtividade, foi observada uma melhora, embora não seja possível determinar se isso se deve a melhores condições de trabalho ou ao aumento da carga horária dedicada às tarefas laborais. Além disso, 84% dos participantes relataram maior dificuldade na gestão do tempo, e 42% indicaram a falta de equipamentos adequados.

Rocha e Amador (2018) também corroboram as desvantagens relacionadas ao isolamento social e profissional dos teletrabalhadores e acrescentam a preocupação com o risco de desrespeito às particularidades do regulamento de trabalho, como, por exemplo, licença médica, férias e outros aspectos. Em suma, os pontos mais observados como desvantajosos para o teletrabalhador é o isolamento profissional, questões quanto à promoção na carreira e divergências conflituosas entre família e trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018). Ola, Sanusi e Adamarola (2023) acrescentam sobre os desafios na comunicação entre os trabalhadores

remotos, como mal-entendidos ou comunicação incorreta, sobrecarga na informação, algumas vezes motivado pela falta de contexto visual, falta de gestos e expressões.

No que tange aos aspectos do ponto de vista dos gestores, apesar da redução de custos e possibilidade de perceber a real demanda de cada trabalhador, foram verificadas dificuldades na comunicação e controle, problemas de adaptação e psicológicos, que por vezes culminaram no retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional (Filardi; Castro; Zanini, 2020). A boa notícia é que, de acordo com Aderaldo *et al.* (2017) todas essas desvantagens são possíveis de serem dirimidas, estando ao alcance dos gestores e trabalhadores. Assim, na tentativa de resolver o problema, os afazeres, as práticas, os procedimentos e a comunicação nesse tipo de regime de trabalho devem ser analisadas de forma a tomar medidas estratégicas para o desenvolvimento das pessoas e para o órgão, devendo ser integrada na cultura da organização (Oliveira; Pantoja, 2018).

Por outro lado, resultados encontrados mostram que a diminuição de deslocamentos, a flexibilidade, autonomia e apoio da supervisão influenciam de forma positiva na saúde do teletrabalhador e, apesar de que o isolamento e a redução ou falta de contato social que são vistos como fatores negativos podem ser melhorados com intervenções (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020). Em relação às benesses notadas pela organização, pode-se destacar o aumento da produtividade, diminuição de custos, a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores e da imagem corporativa, aumento da autonomia para chefia e subordinado, decréscimo no índice de rotatividade e de gastos com logística, além de maior flexibilidade.

Para a sociedade, verifica-se a diminuição da poluição em decorrência da redução de deslocamentos, minoração dos gastos do governo com infraestrutura, e a inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018). Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), quando comparam o teletrabalhador com o não teletrabalhador, indivíduos que possuem o mesmo cargo e executam as mesmas atividades, concluem que os primeiros demonstraram ter um desempenho profissional e bem-estar no trabalho muito mais elevado que os últimos.

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 no trabalho e o nível de produtividade (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020). Contudo, apesar das 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).

O desempenho é um fator importante por se relacionar com o progresso e a excelência. Quando se trata do indivíduo, há o estímulo para a ascensão profissional e contribui para que as metas coletivas sejam alcançadas, já quando se refere às organizações o desempenho proporciona a eficiência operacional, a inovação e capacidade de conseguir se adaptar às exigências do ambiente competitivo. Ao unir o desempenho individual como o organizacional geram melhores resultados, fazendo com que objetivos sejam atingidos com qualidade e o sucesso é alcançado (Ahmed *et al.*, 2020).

Em relação ao setor público, o teletrabalho começou a ser implementado, ainda de forma elementar, em 2005, mas apenas em 2020, devido à pandemia de Covid-19, que realmente passou a ter espaço nas organizações públicas pela necessidade urgente de manter o distanciamento entre as pessoas. A responsável por normatizar esse modelo de trabalho foi a Instrução Normativa 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).

Assim, se autoriza a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), e em 2022, através 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, mas que tem como objetivo principal disciplinar e mensurar as tarefas desempenhadas pelos servidores, como 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 Consuni/Ufersa nº 69, de 18 de outubro de 2022. No período de maio a junho de 2023 foram abertos editais para que os servidores se inscrevessem e a execução do programa teve início em 12 de junho do mesmo ano com um projeto-piloto com as Unidades Administrativas Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-reitoria de Planejamento (Proplan), Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) e Auditoria Interna (Audint), elas foram escolhidas para experimentos e testes por serem unidades envolvidas na execução do programa. Além disso, apesar da Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022 mencionar a possibilidade de teletrabalho parcial e integral, por se tratar de um projeto piloto, convencionou-se que inicialmente ocorreria na modalidade teletrabalho parcial, com a sugestão de dois dias de trabalho presencial e três dias de trabalho

remoto, ficando à critério da chefia decidir de que forma seria mais adequado à sua unidade (Ufersa, 2024a).

A Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022 especifica que a primeira fase do programa terá uma duração de seis meses, após esse período, a Proplan deve elaborar um relatório, que passará pela manifestação técnica da Progepe e depois pela apreciação do Conselho de Administração. Nesse relatório deve ser levado em consideração o nível de comprometimento dos participantes, o efetivo alcance das metas e resultados, os benefícios e prejuízos trazidos para a unidade, as facilidades e dificuldades identificadas na implantação e uso do sistema de monitoramento utilizado pela Ufersa, além da conveniência e oportunidade para ser manter o PGD (Ufersa, 2022). O período com o projeto-piloto já foi concluído e a Universidade está em processo de expansão do PGD para as outras unidades administrativas e acadêmicas. Dadas atualizações de atos normativos em relação ao PGD, a Ufersa também precisou se atualizar, com isso em 30 de outubro de 2024, foi publicada a Resolução Consuni/Ufersa nº 73, atualizando a Resolução nº Consuni/Ufersa 69/2022, quanto a procedimentos a serem adotados dentro da instituição e inclusive quanto a alteração e inclusão de novos conceitos.

Diante do crescimento do teletrabalho e da implementação de programas como o PGD na administração pública, emerge a necessidade de compreender como essas mudanças afetam a qualidade de vida e o desempenho dos servidores. No caso da Ufersa, que está em processo de ampliação desse programa, é importante avaliar as percepções e os resultados obtidos até o momento, de forma a fornecer subsídios para a melhoria contínua do modelo adotado.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA:

A intenção desta pesquisa é responder a seguinte questão: Quais os impactos do Programa de Gestão e Desempenho da Ufersa nos servidores técnicos-administrativos em regime de teletrabalho em termos de qualidade de vida e desempenho operacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Analisar de que forma o Programa de Gestão e Desempenho da Ufersa influencia a qualidade de vida e o desempenho operacional dos servidores técnicos-administrativos em regime de teletrabalho.

1.2.2 Objetivos específicos:

- 1) Analisar a percepção dos servidores da UFERSA sobre a qualidade de vida antes e depois da implementação do Programa de Gestão e Desempenho.
- 2) Avaliar o desempenho operacional dos servidores em regime de teletrabalho antes e depois da adoção do Programa.
- 3) Identificar a influência dos impactos na qualidade de vida em relação ao desempenho operacional dos servidores em teletrabalho na UFERSA.
- 4) Desenvolver uma cartilha informativa com diretrizes e boas práticas para assegurar a qualidade de vida e o desempenho dos servidores que optam pelo teletrabalho, considerando as conclusões da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa buscou examinar o teletrabalho na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, com foco no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O PGD, inicialmente chamado apenas de Programa de Gestão, foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/2020 e implementado na Ufersa com base na Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022. Além disso, o Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022b), publicado em 2022, estabeleceu diretrizes para a implementação e monitoramento do PGD nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. É importante observar que o PGD, como foi instituído em 2020, é fruto de esforços acumulados ao longo de várias décadas. O modelo de trabalho adotado pelo PGD já estava previsto no Decreto nº 1.590 (Brasil, 1995), usado por instituições que tentaram desenvolver métodos alternativos de controle e medir resultados, promovendo melhorias na gestão da força de trabalho na administração pública federal. Tais melhorias estavam relacionadas à produtividade e ao desempenho dos servidores, embora as iniciativas fossem esparsas e isoladas, sem ganhos significativos de escala.

O teletrabalho, surgido como uma resposta ao distanciamento social imposto pela pandemia, permitiu que trabalhadores permanecessem em casa enquanto o atendimento ao

público e a execução das tarefas continuavam sem interrupções. Este modelo se tornou a base para o desenvolvimento do PGD. Após quatro anos de sua implementação, o PGD está mais estruturado e consistente, oferecendo uma alternativa robusta para a retenção de servidores públicos nas instituições que o adotaram, como ilustrado no caso da Ufersa. O PGD desloca o foco do controle das horas trabalhadas para a avaliação da produtividade e das entregas acordadas pelos servidores, enfatizando o desempenho e os resultados que devem ser mensuráveis.

Uma vez que o órgão ou unidade adota formalmente o PGD, o servidor e sua liderança estabelecem alguns acordos, incluindo a criação de um plano de trabalho com base em atividades predefinidas pelo órgão. O programa cobre atividades que permitem medir a produtividade e os resultados das unidades e o desempenho dos participantes, conforme a Instrução Normativa nº 65/2020. Após essa etapa, as metas acordadas devem ser registradas em um sistema informatizado específico, desenvolvido para atender às necessidades de cada órgão. Esse sistema deve ser alimentado com dados pelo servidor e pela chefia imediata e permitir o monitoramento por parte dos envolvidos, além das áreas de Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas e Alta Administração. Assim, a necessidade de modernização da gestão de pessoas e do modelo gerencial da administração pública foi catalisada pelo cenário inesperado da pandemia de Covid-19, impulsionando a adoção do trabalho remoto.

Dado que vários Institutos Federais e Universidades Federais implementaram o PGD recentemente, representando quase metade das adesões na administração pública federal (Portal do Servidor, 2023), este estudo se concentra nesse segmento da universidade pública.

Em consonância com essa tendência, Ceribeli *et al.* (2023) 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. Sugere-se também investigações sobre as percepções dos gestores públicos, buscando identificar as vantagens e desvantagens desse modelo também sob a ótica desse público.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é investigar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho da Ufersa nos servidores em regime de teletrabalho, abordando sua qualidade de vida e desempenho operacional após a implantação do trabalho remoto. A justificativa teórica para este estudo está na lacuna existente na literatura, conforme menciona Ceribeli *et al.* (2023), sobre os desafios, benefícios e impactos dessa mudança no contexto do serviço público brasileiro, apesar do impulso da transformação digital e dos avanços tecnológicos no setor privado e recentemente no setor público. Além disso, 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 comparativa 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. Essa perspectiva fundamenta a relevância deste estudo, que busca investigar os impactos do PGD na Ufersa, com foco nas diferenças entre o trabalho presencial e remoto.

O estudo também permite uma compreensão mais aprofundada dos principais aspectos da relação entre teletrabalho e desempenho, como controle de distrações, gerenciamento de tempo, autonomia, interação com a equipe, isolamento social e reconhecimento e recompensa. Ademais, considerando que a Ufersa conta com 1.464 servidores, é essencial analisar os fatores que impactam a qualidade de vida deles, buscando estratégias para reduzir o estresse e melhorar a satisfação no desempenho das funções, sem comprometer a produtividade e a efetividade. A magnitude da universidade e o número de agentes públicos tornam os impactos positivos ou negativos diretamente refletidos na sociedade.

Com isso, a pesquisa pode trazer diversas contribuições: para a sociedade, pode melhorar o atendimento ao público; para a comunidade científica, contribuir com mais dados sobre os servidores das universidades federais; para os servidores, oferecer informações sobre o melhor modelo de trabalho, influenciando diretamente a qualidade de vida e a forma de trabalho; e para outros órgãos da administração pública, ajudando na implementação, execução e monitoramento do teletrabalho. Os resultados poderão auxiliar a instituição na tomada de decisões sobre a expansão e a execução do trabalho remoto, apoiar gestores em práticas para uma melhor gestão do teletrabalho e fornecer suporte aos teletrabalhadores na condução de formas autogeridas de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TELETRABALHO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que ganhou relevância nas últimas décadas. Inicialmente utilizado na década de 70 por Jack Nilles (Nilles, 1975), sendo definido como uma forma de trabalho que utiliza ferramentas de tecnologia e que permitem aos teletrabalhadores o acesso e a realização de suas tarefas de forma remota, ou seja, à distância do local de trabalho tradicional (Bathini; Kandathil, 2019). Dessa forma, o trabalho pode ser executado a partir da residência do trabalhador, hotéis, aeroportos, cafeterias, transporte público, entre outros (Adamovic *et al.*, 2021). A escolha do termo se deu devido a sua origem em que os trabalhadores tinham como principal meio de comunicação o telefone (Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

Na década de 1980, o teletrabalho começou a se tornar relevante para o ramo de planejadores de transporte e indústria de telecomunicações, mas é na década de 1990 que essa forma de emprego se demonstra como base fundamental para programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (Vries; Tummers; Bekkers, 2019). Desde então, várias expressões têm sido usadas como sinônimo do termo, como *home-based telework*, *teleworking from remote offices*, *mobile telework* (Vries; Tummers; Bekkers, 2019), *telecommuting*, *virtual work* (Vries; Tummers; Bekkers, 2019; Wörtler *et al.*, 2020), *flexplace*, *remote work* (Wörtler *et al.*, 2020) e *working from home* (Zhang *et al.*, 2021).

Apesar de o tema não ser uma novidade, o teletrabalho só foi incluído na realidade do Brasil a partir dos anos 90 (Nogueira Filho *et al.*, 2020), e começou a ser objeto de discussão na administração pública, apenas a partir de 2005 (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020). Embora de forma ainda embrionária, algumas instituições já tinham orientações sobre a temática do teletrabalho com a implementação de um programa de gestão (Brasil, 2020a).

Por vezes o teletrabalho é também chamado de home office ou trabalho remoto, mas há que se esclarecer de antemão que existe diferença entre eles. O teletrabalho conforme está definido na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/ 2020 é a realização de atividades fora das dependências físicas da instituição com o uso de tecnologias da informação e comunicação, podendo ser realizado em qualquer local, envolvendo metas, prazos e mecanismos de avaliação (Brasil, 2020b). O Home office é um trabalho realizado em casa, geralmente de maneira informal ou emergencial, sem

regulamentação. Já o trabalho remoto é um conceito amplo, que se refere-se ao trabalho realizado fora do ambiente físico formal, pode ser regulamentado ou não, dessa forma envolve tanto o teletrabalho como o home office (ILO, 2020).

Stefano *et al.* (2019) afirmam que os governos têm, ao longo do tempo, se tornado cada vez mais digitais e essa digitalização ao redor do mundo tem contribuído para o teletrabalho se tornar uma tendência mundial. Vários países têm assumido a posição no sentido de regulamentar essa modalidade de trabalho com a implementação de legislações específicas. Dentre esses países, podem ser citados: Portugal, Itália, Espanha, França, Finlândia, EUA, Argentina e Chile, além das regulamentações concebidas pela União Europeia (Rocha; Amador, 2018).

Já no Brasil, na organização privada, o teletrabalho passou a ter suporte legal na Consolidação das Leis do Trabalho em 2011, através da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (Brasil, 2011), que mudou a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), igualando os efeitos jurídicos da subordinação efetuada através de meios telemáticos e informatizados à efetuada por meios pessoais e diretos.

Contudo, apenas com a publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), que se deu devido à reforma trabalhista, o teletrabalho obteve conceituação jurídica expressa em legislação pátria. Com essa lei, introduziu-se na CLT um novo capítulo dedicado ao teletrabalho, conceituando o tema, assim como excluindo formas de emprego que não se enquadram no termo, que é o caso de vendedor, motorista, ajudante de viagem e outros que não têm um local fixo de trabalho e não são consideradas trabalho à distância.

Embora o teletrabalho já existisse anteriormente (Davidescu *et al.*, 2020), mas foi em março de 2020, com a declaração da pandemia global provocada pelo coronavírus e a implantação de políticas de distanciamento social, que as organizações se viram obrigadas a adotarem arranjos de trabalho flexíveis, induzindo a milhões de trabalhadores a fazerem suas atividades laborais em suas próprias casas (Adamovic *et al.*, 2021).

Passado esse período, em 2022 foi publicada a Medida Provisória nº 1.108, medida que regulamentou o teletrabalho e alterou regras do auxílio-alimentação, sendo convertida posteriormente na Lei nº 14.442, formalizando esse modelo de trabalho, resguardando princípios, e garantindo direitos e deveres da seara trabalhista. No âmbito do governo federal, ainda em 2022, foi emitido o Decreto de nº 11.072 com intuito de regulamentar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e

fundacional (Brasil, 2022b). Esse programa visa proporcionar a produtividade e a qualidade das entregas e melhorar a qualidade de vida dos participantes.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Walton (1973) foi um dos pioneiros no estudo sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT), levando em consideração as necessidades e anseios dos indivíduos da sociedade industrial frequentemente ignorados em virtude dos avanços tecnológicos, da busca a qualquer custo da produtividade e do progresso da economia. Ele apresenta oito categorias conceituais para estudar os principais atributos do trabalho, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Atributos da qualidade de vida no trabalho

Atributo	Conceito
Compensação justa e adequada	Deve ser pago um salário justo e adequado ao esforço produzido.
Segurança e saúde nas condições de trabalho	Leva em consideração quantidade de horas aceitáveis de trabalho, pagamento de horas extras, necessárias, condições de trabalho que minimize o risco de doenças e acidentes de trabalho.
Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Permite a autonomia, a expressão de habilidades, que afete positivamente o ego e a autoestima do trabalhador, obtenção de informações sobre o trabalho e os seus próprios resultados.
Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados	Os aspectos referem-se a oportunidade de desenvolvimento na carreira e oportunidade de progresso.
Integração social na organização do trabalho	Ausência de preconceitos, ausência de divisão de classes dentro da organização, oportunidade de qualificação para alcançar níveis mais elevados, abertura interpessoal.
Constitucionalismo na organização do trabalho	Direitos e deveres de um integrante da organização quando tem seus interesses afetados por alguma decisão tomada por outro. Envolve direito a privacidade, liberdade de expressão e processo justo (uso da lei em caso de problemas de emprego)
Trabalho e o espaço total de vida	A experiência de cada indivíduo no trabalho pode promover efeitos positivos e negativos na vida pessoal e na relação com os familiares.
A relevância social do trabalho na vida	A autoestima do funcionário pode ser afetada por condutas inadequadas da empresa, causando depreciação do trabalho ou carreira do indivíduo.

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

Posteriormente, Royuela, Lopez-Tamayo e Surinach (2008) identificaram 10 dimensões de QVT, incluindo valor intrínseco do trabalho; desenvolvimento de competências e

habilidades para a carreira; igualdade de gênero; saúde e segurança; inclusão e acesso ao mercado de trabalho; organização do trabalho; equilíbrio trabalho/vida privada. Analisando essas dimensões, percebe-se que a qualidade de vida é um termo que versa sobre as reações de um indivíduo às experiências em sua vida, envolvendo experiências com a família, sociedade e trabalho.

Dessa forma, com o tempo, as organizações começaram a se preocupar mais com a saúde dos trabalhadores, reconhecendo que a QVT influencia de forma direta a produtividade dos empregados. Foi percebida a necessidade de ter novas atitudes, com o objetivo de entender e atender as inquietudes do indivíduo, estando ele isolado ou em meio aos demais, como indícios de estresse, harmonização das expectativas entre trabalho, família e consumo, hábitos alimentares, cuidados físicos, estilo de vida e impactos tecnológicos. Historicamente a QVT era associado apenas à saúde e segurança no trabalho, mas hoje em dia agrega outras condições, como as relacionadas com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social (Limongi-França, 2009).

Complementando esse entendimento Limongi-França (2009) afirma que o indivíduo é um complexo biopsicossocial, fazendo parte da sua composição as potencialidades biológicas, psicológicas, sociais que influenciam as situações de vida de forma simultânea. O fator biológico se refere às características físicas, sendo elas herdadas ou adquiridas. O fator psicológico concerne a características que compõem a personalidade de cada pessoa, como os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes. E o fator social envolve os valores socioeconômicos e culturais, a função da família, das crenças e o que se relaciona ao aspecto social.

Levando em consideração os fatores mencionados que influenciam a qualidade de vida, um novo modelo de trabalho vem ganhando espaço, que é o teletrabalho. Com o advento do teletrabalho surgiu a necessidade de garantir a qualidade de vida nessa modalidade. Pesquisas apontam a existência de vantagens relacionadas ao teletrabalho, principalmente no que se refere aos horários flexíveis, o deixar de se deslocar para o trabalho, o equilíbrio entre a vivência familiar e a profissional, maior segurança, flexibilidade e autonomia, contudo, apesar das benesses, há também o lado negativo que é o isolamento profissional, uma maior dificuldade de promoção na carreira e os possíveis divergências entre família e trabalho (Andrade, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Oliveira; Pantoja, 2018).

Pesquisas científicas sobre QVT indicam que os teletrabalhadores que dispõem de uma carga horária maior ao teletrabalho, em comparação ao trabalho presencial, demonstram

menores níveis de sofrimento psíquico, como depressão, apontando o trabalho remoto como positivo à saúde dos indivíduos. Os resultados encontrados são baseados na variável Autoeficácia Específica para Teletrabalho (AET), sendo levado em consideração que os recursos organizacionais e laborais influenciam diretamente e positivamente a maneira como o teletrabalhador se sente, incluindo o apoio da supervisão, a apropriação do trabalho e a flexibilidade de horários. Esse mesmo estudo aponta que houve melhoria na qualidade de vida, percebendo níveis mais baixos de estresse devido a diminuição no deslocamento, um ambiente de trabalho que favorece a concentração, facilita o gerenciamento do tempo, promove bem-estar o que resulta em maior equilíbrio entre trabalho, família e produtividade (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020).

Em pesquisas como a realizada por Pereira, Lourenço e Oliveira (2022), em relação ao quesito concentração, devido a ter menos interrupções durante a realização das atividades, houve diferença entre as opiniões, a metade dos entrevistados concordaram que houve melhora e metade informa que não. Já em relação à conciliação entre vida pessoal e profissional, a maioria concordou (66%) que há sim melhoria nesse quesito. Em geral, os entrevistados informaram que conseguem harmonizar a vida pessoal e profissional, ter uma rotina estável, e mesmo com a flexibilidade de horários, conseguem ter disciplina na execução das atividades.

Apesar da percepção que o teletrabalho apresenta muitos fatores positivos, também foi identificado nas pesquisas algumas insatisfações. Uma delas é o obstáculo quando se pretende relaxar após um dia de trabalho em casa, haja vista que alguns teletrabalhadores tendem a continuar trabalhando mesmo tendo encerrado o horário do expediente e isso acaba trazendo risco para a saúde mental, já que pode aumentar o nível de estresse, e física (ou ergonômica). Esse hábito pode levar ao excesso de trabalho (*workaholic*), conflitos familiares, diminuição da capacidade de supervisão pela chefia e todos esses fatores podem afetar a qualidade de vida do indivíduo (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020). Para evitar ou dirimir os conflitos que possam existir, é necessário que os teletrabalhadores tenham à disposição um ambiente de trabalho que favoreça a separação entre o momento do trabalho e os momentos familiares (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020).

Outro ponto analisado nos estudos de Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) é a sensação de importância social e o controle sobre trabalho realizado que reforçam o sentimento de autonomia e valor social no trabalho contribuindo para a redução do sofrimento psíquico. Em relação a quantidade de dias presenciais e remotos, houve divergências: quando a pesquisa se referia a estresse, ansiedade, sentimento de felicidade e alegria, notou-se que quanto mais

dias em casa, melhor. Enquanto Paiva *et al.* (2024) mencionam que a maioria dos entrevistados em sua pesquisa relatam que trabalham uma quantidade maior de horas quando estão em teletrabalho, do que quando estão em trabalho presencial.

Em relação ao isolamento social e troca de experiências com colegas de trabalho, foi percebido diminuição na motivação. Rocha e Amador (2018) também destacam as desvantagens associadas ao isolamento social e profissional que os teletrabalhadores enfrentam. Eles ressaltam a preocupação com o risco de não conformidade com normas regulatórias relacionadas ao trabalho, como, por exemplo, questões de licença médica, períodos de férias e outras particularidades. Oliveira e Pantoja (2018) informam que em relação às organizações, foram notados aumento na produtividade e redução do índice de rotatividade.

É importante salientar que produtividade e qualidade de vidas são conceitos que se relacionam e caminham lado a lado. Se as instituições fornecerem as condições que os trabalhadores precisam para melhorar a QVT, haverá mais comprometimento dos colaboradores, afetando positivamente a qualidade no trabalho e a produtividade. Assim, nessas condições, essa relação produtividade e QVT faz da modalidade do teletrabalho uma boa opção para o progresso da organização em mercados globalizados (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020).

2.3 DESEMPENHO OPERACIONAL NO TELETRABALHO

O processo de implementação da avaliação de desempenho na administração pública federal se deu através do Decreto nº 80.602 de 24 de outubro de 1977. Após várias transformações, essa ferramenta de gestão está regulamentada pelo Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010, que trata das regras gerais de avaliação de desempenho e sobre o ganho de variadas gratificações percebidas por servidores de diversas carreiras. Ao verificar os regulamentos anteriores, nota-se que a avaliação de desempenho sempre se relacionou diretamente à concessão de promoções, determinando uma relação estreita entre a avaliação de desempenho e o retorno financeiro (Brasil, 2010).

Sabe-se que a importância do desempenho no contexto organizacional não é questionada, e essa relevância é decorrente da intensa competitividade que envolvem as organizações, exigindo um nível de desempenho altíssimo dos trabalhadores. Assim, o desempenho revela-se com um dos principais resultados, tendo a capacidade de proporcionar valor tanto para os colaboradores, quanto para as instituições (Inayat; Khan, 2021), sendo fator

de grande relevância estando diretamente ligado aos resultados e ao sucesso da organização (Imamoglu *et al.*, 2019).

O desempenho tem relevância em estabelecer o progresso e a excelência, na esfera individual motiva a realização e o crescimento profissional e contribui para o alcance das metas coletivas. Enquanto nas organizações o desempenho age como estimulante à eficiência operacional, à inovação e a habilidade de se adaptar frente as exigências do ambiente competitivo. 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).

Em pesquisa realizada por Pereira, Lourenço e Oliveira (2022), a maioria (56%) dos entrevistados informaram o teletrabalho proporciona maior qualidade na entrega do serviço e ainda referente ao assunto, 76% afirmaram que conseguem ter disciplina na realização de suas tarefas. Além disso, de acordo com Nogueira Filho *et al.*, (2020), em todos os órgãos avaliados onde o teletrabalho foi implantado, as metas de produtividade foram maiores àquelas previstas para os servidores que trabalham de forma presencial. Para o teletrabalho, foi instituída uma avaliação de desempenho contínua para monitorar a execução das metas. Esse modelo visa melhorar os serviços prestados e aumentar a produtividade, com o objetivo de aprimorar as entregas à sociedade.

Dentre os métodos de avaliação de desempenho remoto que já foram implantadas na administração pública, é possível observar que há um grande foco na medida das entregas, com maior atenção na produtividade. A avaliação de desempenho individual se baseia em metas previamente acordadas entre a chefia e o servidor e relacionam-se às atividades que podem ser medidas. Para que a avaliação possa ocorrer, é fundamental que as entregas que foram combinadas possam ser objetivamente mensuradas, de forma a garantir a efetividade do processo de avaliação (Gomes, 2021).

Para mensuração, monitoramento e avaliação de resultados é necessário que existam indicadores. Representados por números, porcentagem ou razão, com intuito de medir um aspecto do desempenho e de verificar se esta medida se assemelha com as metas que já foram estabelecidas. De acordo com o Boletim do Tribunal de Contas da União (TCU) Especial (2011), há inúmeros tipos de indicadores, e a construção, análise e definição dos indicadores que serão utilizados se

inicia ainda na fase do planejamento, pois a escolha varia dependendo do tipo de atividade e o que se quer medir, por vezes, se torna até necessário o uso de mais de um indicador para conquistar os objetivos que se almeja (Brasil, 2011).

Os indicadores de desempenho mais importantes na gestão da qualidade dos serviços públicos 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, mas 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).

Dessa forma, o gestor, enquanto monitora e retifica falhas, toma suas decisões orientado pelas informações fornecidas pelos indicadores de desempenho apuradas por meio de coleta, classificação, análise, interpretação e divulgação dos dados devidamente analisados (Sandes; Loos, 2019). O processo de gestão e o monitoramento da qualidade caminham lado a lado e tem como parâmetros os resultados que são obtidos, assim se procura implementar instrumentos que permitam garantir de forma mais real possível os componentes que identificam as forças e fraquezas permitindo a análise, discussão e medidas de correção (Fratezi, 2020)

Ainda segundo Fratezi (2020), o acompanhamento da qualidade permite verificar a eficácia, eficiência e confiabilidade em relação à realização dos serviços. Quando se compara os parâmetros com a realidade, o gestor consegue acompanhar o nível de satisfação e tomar decisões quanto à reorientação das práticas de rotina. O uso de indicadores de desempenho no âmbito da administração pública para conferir os resultados que foram alcançados pelos administradores é uma estratégia que se relaciona com o conceito de *accountability* (responsabilização) de desempenho. O Ministério do Planejamento determina que para cada programa finalístico é obrigatório que haja pelo menos um indicador (Brasil, 2008).

Motivado pela pandemia de Covid-19, foi publicada a Instrução Normativa nº 65/2020, elaborada pelo Ministério da Economia, estabelecendo orientações gerais para que o regime de teletrabalho fosse implantado nos órgãos e entidades que fazia parte do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). De acordo com as novas orientações, o foco passa a ser a entrega de resultados, buscando o aumento da produtividade e a redução de gastos, essa Instrução Normativa autoriza a implantação do Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal (Brasil, 2020).

Esse programa envolve o trabalho remoto e busca disciplinar e mensurar as tarefas desempenhadas pelos participantes, focando na entrega por resultados e na qualidade dos

serviços ofertados à sociedade. Dessa forma, o PGD configura-se como uma ferramenta que engloba mais do que simplesmente o sistema de teletrabalho, destacando-se como uma ferramenta de gestão para os órgãos e entidades.

2.4 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO – PGD

PGD é a sigla para Programa de Gestão e Desempenho, sendo 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). Nessa Instrução Normativa (IN) foram especificados os agentes públicos autorizados a participar do PGD, assim como a conceituação de alguns termos usados no programa, que serão tratados posteriormente nesta seção (Brasil, 2020b).

Dentre os agentes públicos aptos a participar estão os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração, empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade e os contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993 (Brasil, 2020b).

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).

A IN define termos chaves do PGD, como “atividade”, que trata das ações específicas que o servidor realizará individualmente e será monitorada pela chefia, de forma a compor as entregas de forma individual e supervisionada pela chefia imediata, visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais; E as “entregas” são o resultado do empenho

dispendido nas atividades que foram previamente estabelecidas no planejamento com data de término prevista (Brasil, 2020b).

O “plano de trabalho”, por sua vez, é a listagem das atividades a serem realizadas, com foco nas metas que precisam ser alcançadas, sendo expressas em horas equivalentes, as horas são estipuladas de acordo com a grau de complexidade da tarefa e essa complexidade é definida tendo por base um conjunto de critérios já definidos pela própria IN. Dessa forma, o plano de trabalho deve pressupor quanto tempo se estenderá uma atividade de forma a promover a realização de uma entrega desejada, passando pela análise da chefia imediata para posterior aprovação. A cada entrega a chefia avalia e registra uma nota que varia de 0 a 10, sendo 0 a menor nota e 10, a maior. Só são consideradas aceitas as entregas em que a nota seja igual ou superior a 5 (Brasil, 2020b).

Outros termos bastante usados são regime de execução parcial e regime de execução integral, o primeiro se refere que a forma de teletrabalho que não contempla toda a carga horária semanal, tendo o servidor que comparecer à instituição em algum(s) dia(s) pré-determinados, sendo liberados do registro de frequência apenas nos dias em que esteja em trabalho remoto. O segundo termo se refere à forma de trabalho que contempla toda a carga horária em regime de trabalho remoto, estando o servidor totalmente dispensado do registro de ponto (Brasil, 2020b).

É importante frisar, ainda conforme a IN nº 65/2020, que a modalidade teletrabalho, seja ele realizado de forma integral ou parcial, é responsabilidade do servidor dispor e arcar financeiramente com os meios e instrumentos indispensáveis para a realização das atividades, como internet, aparelho telefônico, energia elétrica, móveis e materiais de consumo em geral (Brasil, 2020b).

Em 2022, o Ministério da Economia publicou o Decreto nº 11.072 regulamentando o Programa de Gestão e Desempenho 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 sendo criado um Projeto Piloto de forma a testar os procedimentos e fluxo que foram definidos pela 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).

Com uma estrutura organizacional descentralizada e multicampi, a Ufersa opera com base em seu Estatuto e Regimento Geral. Sua administração é composta pela Reitoria, que engloba Pró-Reitorias, Superintendências e Assessorias, pelo Conselho Universitário (órgão colegiado deliberativo) e por órgãos suplementares, como a Editora Universitária e o Núcleo de Educação a Distância (Nead). A gestão da universidade é realizada por meio da atuação integrada entre instâncias deliberativas e executivas. A Ufersa possui campi nas cidades de Mossoró (sede), Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros (Ufersa, 2016).

Devido a 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). Essas unidades foram escolhidas por serem diretamente envolvidas na execução do Programa (Ufersa, 2022).

Na Ufersa, o PGD foi implantado na modalidade teletrabalho, podendo ser parcial ou integral, tendo no Projeto Piloto apenas a possibilidade parcial, sendo preferencialmente dois dias presenciais e três dias remotamente, ficando esse ponto a critério da chefia imediata. De acordo com a Resolução mencionada, somente poderão ser objeto de teletrabalho as atividades possíveis de serem realizadas remotamente, em especial aquelas que sua natureza requeira maior esforço intelectual, demandem maior nível de concentração e menor contato com outros agentes públicos, sejam de baixa ou média complexidade, mas que as entregas possam ser facilmente previstas e padronizadas.

Os servidores que aderiam ao teletrabalho tinham suas entregas e resultados avaliados diariamente por suas chefias imediatas por meio do plano de trabalho individual que o servidor cadastrava no início de cada mês no Sistema Informatizado de Gestão de Pessoas (SISGP), desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) e adaptados conforme a realidade da Ufersa pela Sutic, assim, grande parte de todo o processo se dava digitalmente. A partir de novembro de 2024, passou a ser usado outro sistema, chamado Polare, permitindo o planejamento e melhor acompanhamento dos processos, atividades e entregas inerentes às unidades. Dessa forma, é notório o quão importante são as ferramentas tecnológicas neste novo cenário, pois além de permitir facilmente a integração entre casa e em ambientes formais de

trabalho, é possível receber o retorno rápido das chefias e dos outros agentes envolvidos no trabalho (Gomes, 2021).

Em outubro de 2024, a Ufersa, por meio do Consuni publicou a Resolução de nº 73, atualizando a Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022, com base nas publicações de novas instruções normativas emitidas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, a Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, a Instrução Normativa conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI Nº 52, de 21 de dezembro de 2023 e a Instrução Normativa conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, de 16 de julho de 2024, , e nessa nova Resolução o PGD busca alcançar os seguintes objetivos:

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

Além disso, quando busca atingir os objetivos destacados, também colabora com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pois tanto o teletrabalho quanto o PDI estão ligados à modernização da gestão pública, à busca por eficiência, e à melhoria na entrega de serviços ao cidadão. O PDI é instrumento de planejamento estratégico que possui ciclos de cinco anos, o mais atual engloba os anos de 2021 a 2025, nele são definidos metas, diretrizes e ações que tem prioridade dentro da instituição, estando, dentre elas, a inovação tecnológica, o desenvolvimento sustentável do semi-árido, a integração efetiva com a sociedade e ganho de produtividade, dessa forma, o teletrabalho pode contribuir na otimização de recursos, no aumento da produtividade dos servidores, na melhoria na qualidade de vida no trabalho e modernização na gestão, nas metas de eficiência e entregas de resultados (Ufersa, 2021).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

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. Será versado sobre aspectos como método da pesquisa, definição do universo e da amostra, os procedimentos de coleta de dados e a descrição dos métodos de análise utilizados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa, descritiva e transversal. Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela coleta de dados descritivos dentro de uma abordagem crítica ou interpretativa, focando no estudo das interações humanas em diversos contextos e na complexidade de fenômenos específicos, com o objetivo de decodificar e interpretar o significado dos eventos e situações. Brandão (2001) ressalta que a pesquisa qualitativa está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências no mundo social e como elas percebem esse mundo. Assim, busca interpretar os fenômenos sociais, como interações e comportamentos, com base nos sentidos que as pessoas lhes conferem, sendo frequentemente chamada de pesquisa interpretativa.

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa adota uma abordagem que considera os conceitos levantados a partir da prática social. Oliveira *et al.* (2020) afirmam que uma pesquisa do tipo qualitativa procura responder a questões muito específicas e particulares, que requerem esclarecimentos mais analíticos e descritivos. Seguindo essa linha, para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa descritiva é um método que objetiva a descrição sistemática das características de um fenômeno, população ou situação. Diferente de outros modelos de pesquisa, como a experimental, a descritiva não pretende estabelecer relações de causa e efeito, mas sim entender o "como" e o "o que" de um determinado contexto.

Dentre os objetivos da pesquisa estão o de detalhar o fenômeno estudado, registrar o comportamento das pessoas em determinadas situações, além de mostrar uma descrição que permita que o fenômeno seja compreendido sem pressuposições. A pesquisa descritiva pode empregar várias técnicas de coletas de dados, como questionários, entrevistas, observações e análise documental. Os dados coletados podem ser quantitativos, quando são baseados em

informações numéricas e possibilitam a análise estatística ou qualitativos, quando buscam entender significados e contextos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Vergara (2000) destaca que essa forma de pesquisa não se compromete a explicar os fenômenos que descreve, embora possa fornecer uma base para tal explicação.

Na mesma linha, Mattar (1999) enfatiza a relação com o problema de pesquisa, afirmando que esse tipo de pesquisa deve ser utilizado quando o objetivo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos com determinadas características ou comportamentos dentro de uma população específica, ou investigar a existência de relações entre variáveis. Assim, a pesquisa deste estudo é descritiva, pois busca caracterizar a visão dos entrevistados acerca da influência do teletrabalho na qualidade de vida e no desempenho dos servidores, por meio de entrevistas aos servidores como participantes do programa e como chefia.

A abordagem utilizada é categorizada como corte transversal, conforme a definição de Pinsonneault e Kraemer (1993). Eles afirmam que essa metodologia envolve a coleta de dados em um único ponto no tempo, possibilitando uma análise imediata das variáveis em questão, sem a necessidade de monitoramento contínuo ao longo do tempo. Assim a entrevista foi realizada apenas uma vez com cada servidor escolhido, e cada um informou que diferenças foram notadas entre período em trabalho presencial e teletrabalho parcial.

Como procedimento metodológico, foi utilizado o estudo de caso, que Yin (2018) sugere que ele seja conduzido baseando-se em sete etapas, sendo a primeira a definição da questão da pesquisa, em que são identificadas e formuladas as perguntas que o estudo de caso irá responder. A segunda etapa é determinar o tipo do estudo de caso, se é único ou múltiplo, definir a unidade de análise e especificar como os dados serão coletados e analisados. A terceira etapa envolve a preparação para a coleta de dados, de forma que sejam desenvolvidos os instrumentos da pesquisa (como questionários ou guias de entrevistas), além de também planejar a logística da 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 tema 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, devendo detalhar o método de coleta de dados, finalizando a última etapa com a conclusão e reflexão sobre os resultados.

Em relação a esta pesquisa, o tipo de estudo de caso é o estudo de caso único, definido por Yin (2018) como uma investigação aprofundada de um fenômeno em seu contexto real, utilizando uma única unidade de análise. Essa abordagem é particularmente útil quando se deseja explorar um caso específico que é representativo ou revelador em relação a um problema ou questão de pesquisa. As características do estudo de caso único são: focar em um único caso, se concentrando em uma única unidade de análise, podendo ser uma pessoa, um grupo, uma organização, evento ou fenômeno. A investigação do fenômeno é realizada em seu ambiente natural, de forma que permita uma compreensão mais aprofundada das circunstâncias e dinâmicas envolvidas.

Pode usar diversos métodos para coleta de dados, como entrevistas, observações e documentos. Assim, os dados são corriqueiramente triangulados, combinando diferentes fontes de informação para que as conclusões sejam validadas. A triangulação dos dados possibilita a garantia de credibilidade e a robustez da pesquisa (Yin, 2018). O estudo de caso deste estudo foi realizado na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), haja vista, que objetivou analisar como os servidores desta instituição tem sentido o impacto do teletrabalho.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados deste estudo, foi empregada a triangulação dos dados, contando com entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação de pessoas. O quadro a seguir traz a síntese das três fontes de dados:

Quadro 2 - Triangulação de dados

Fonte de dados	Objetivo	Contribuição para análise
Entrevista Semiestruturada	Buscar a compreensão em relação às percepções e experiências individuais de cada entrevistado	Fornecer a visão dos servidores sobre o PGD.
Relatórios da Proplan	Descrever de forma prática resultados de questionário com os servidores	Oferece uma base para confrontar e validar os discursos dos participantes e as observações realizadas.
Observação Participante	Acompanhar as interações, comportamento e o cotidiano dos servidores em teletrabalho	Favorece a compreensão contextual e o cruzamento com as demais fontes

Fonte: Elaboração própria (2025).

As entrevistas utilizaram perguntas abertas e não estruturadas, geralmente em número reduzido, com o objetivo de extrair conceitos e opiniões dos participantes (Creswell, 2010).

Flick (2004) define as entrevistas semiestruturadas como aquelas que aumentam a probabilidade de os entrevistados expressarem suas perspectivas, devido à flexibilidade no planejamento, permitindo que o entrevistador ajuste o roteiro com base na interação com o entrevistado.

Essas entrevistas têm o propósito de obter informações sobre um tema específico por meio de uma conversa planejada, que segue um roteiro com perguntas. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, permitindo que o informante se expresse detalhadamente sobre o assunto proposto, dentro de um conjunto de questões pré-estabelecidas, em uma conversa que pode ser formal ou informal (Boni; Quaresma, 2005). Além disso, as entrevistas semiestruturadas são eficazes para descrever e interpretar dados, proporcionando uma compreensão mais profunda e oferecendo informações valiosas que auxiliam na explicação dos achados científicos (Bauer; Gaskell, 2002). A escolha por esse método foi motivada pela sua capacidade de capturar as experiências dos participantes através de uma conversa estruturada com perguntas que abordam objetivo da pesquisa, garantindo uma discussão produtiva e focalizando aspectos relevantes para a análise dos resultados.

No Quadro 3 estão dispostas as perguntas que farão parte da entrevista. As perguntas foram elaboradas de acordo com pesquisas dos autores listados no quadro 3, assim como formulada para atingir os objetivos propostos.

Quadro 3 - Perguntas para os entrevistados

Caracterização dos respondentes	
• O entrevistado responderá como gestor de unidade? Sim ou Não. • Quanto tempo no cargo? • Quanto tempo em teletrabalho?	
Perguntas – Entrevista aos servidores das Unidades em PGD no projeto piloto	Referência
1- Qual sua avaliação em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal a partir do momento que aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018).
2- De que forma a flexibilidade de horários da modalidade teletrabalho do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) afetou sua qualidade de vida?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
3- De que forma o modelo do teletrabalho no PGD influenciou suas relações familiares ou sociais?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).

4-Como você avalia a ergonomia do seu espaço de trabalho em casa?	Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
5- Como o teletrabalho impactou na sua rotina diária e em seus hábitos de vida?	Oliveira e Pantoja (2018).
6-Como você avalia o equilíbrio entre tempo que dedica ao trabalho e tempo livre depois que aderiu ao PGD, na modalidade teletrabalho?	Paiva <i>et al.</i> (2024).
7- Qual ponto do seu bem-estar geral a diminuição no deslocamento até a Universidade, devido ao teletrabalho parcial, foi mais influenciado?	Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
8-Você sente que trabalho remoto te isola socialmente? Se sim, o que você faz para diminuir essa sensação?	Filardi, Castro e Zanini (2020); Vries, Tummers e Bekkers (2019); Guedes, Pietre e Andrade (2024); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
9-Como você avalia sua produtividade no teletrabalho em comparação com o trabalho presencial?	Teixeira e Bacinello (2024); Paiva <i>et al.</i> (2024).
10- Você observa que sua produtividade está mais relacionada a maior concentração ou maior tempo de trabalho?	Teixeira e Bacinello (2024); Paiva <i>et al.</i> (2024).
11- Que fatores facilitam e/ou dificultam a concentração e a motivação no teletrabalho?	Pereira, Lourenço e Oliveira (2022).
12- Que fatores impactam positivamente e/ou negativamente na sua capacidade de cumprir prazos e metas no teletrabalho?	Ahmed <i>et al.</i> (2020).
13-Como você julga que seu desempenho poderia ser melhor avaliado, principalmente de forma mais justa e precisa, no trabalho fora das dependências da Universidade?	Ahmed <i>et al.</i> (2020).
14- Que benefícios e/ou malefícios você considera que a interação com os colegas pode afetar na sua produtividade?	Filardi, Castro e Zanini (2020); Vries, Tummers e Bekkers (2019); Guedes, Pietre e Andrade (2024);
15- Que estratégia você usa para manter um ritmo constante de trabalho no trabalho remoto?	Teixeira e Bacinello (2024);
16 – O que mais te atrapalha na manutenção do ritmo de trabalho no home office?	Teixeira e Bacinello (2024);
Perguntas – Entrevista com os gestores das Unidades em PGD no projeto piloto	Referência
1 – Qual reclamação você tem escutado mais dos servidores referente ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no que tange ao trabalho remoto?	-
2 – Como você mensura se as tarefas de cada servidor estão sendo cumpridas dentro do prazo depois da implantação do PGD no seu setor?	-
3 – Quais mudanças foram percebidas em relação ao tempo gasto na execução de tarefas quando comparados	

no teletrabalho e no presencial?	
4 – De que forma você consegue ter o controle sobre as tarefas dos servidores que aderiram ao PGD?	-
5 - Qual sua sugestão para melhoria da capacidade de controle dessas tarefas?	
6 – Quais meios você usa para se comunicar com facilidade com os geridos que estão no teletrabalho?	Ola, Sanusi, Adamarola (2023).
7 – Você consegue avaliar melhor o servidor no trabalho presencial ou no remoto?	Rocha e Amador (2018); Oliveira e Pantoja (2018).
8 – Em um panorama geral, qual o maior benefício e o maior malefício que o PGD, na modalidade teletrabalho parcial, trouxe para a Ufersa, quando comparado ao modelo de trabalho totalmente presencial?	

Fonte: Elaboração própria (2024).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores atuais (pró-reitores, diretores e superintendentes) e ex-gestores (pró-reitores, diretores e superintendentes) das Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), 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, sendo possível, dessa forma que os gestores conseguissem explicar sua percepção sobre as possíveis variações ocorridas tanto na vida dos servidores, como no seu desempenho em relação às atividades laborais quando comparados no modelo de trabalho presencial e no trabalho remoto. Foram entrevistados oito servidores gestores.

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. As respostas foram comparadas com a de outros autores para analisar se o impacto do teletrabalho na Ufersa tem se assemelhado a outras instituições públicas, e, através do ponto de vista dos participantes, foram propostas algumas soluções para dirimir os dissabores que estão prejudicando a qualidade de vida e produtividade dos servidores no geral. Foram entrevistados nove servidores. A quantidade escolhida tanto de gestores quanto de servidores dar-se-á por saturação teórica de dados, em que Thiry-Cherques (2009) considera que não devam ser observados menos de seis pessoas e seja acrescido como margem de segurança 1/3 desse valor, resultando na quantidade de oito. Em relação a quantidade de nove, foi devido ser necessário entrevistar mais um servidor porque havia aparecido citação inédita, e acrescentando esse servidor, não foi obtido mais informações inéditas.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética e aprovado (CAAE nº 86688425.0.0000.5294), 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. Os convites enviados tinham as informações básicas essenciais da pesquisa, assim como proposta de datas e horários para o encontro, alguns foram de forma presencial e outros de forma virtual, utilizando o google meet. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi levado presencialmente para os servidores assinarem demonstrando que houve concordância em participar do estudo.

Foi garantido ao servidor entrevistado o anonimato/privacidade na pesquisa, no qual não foi preciso colocar nenhuma identificação dele, como o nome e/ou e-mail. Caso o entrevistado se sentisse desconfortável com qualquer pergunta, teria total liberdade para não responder ou interromper a entrevista quando e como quisesse sem qualquer tipo de prejuízo. Além disso, o servidor tinha, inclusive, como garantia o direito de não aceitar participar ou de cancelar seu consentimento, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação por sua decisão. Ademais, é garantido o sigilo das informações durante toda a pesquisa e nos resultados. Não foi realizado pagamento pela participação do servidor e não foram tido custos a respeito dos procedimentos envolvidos. Mas, se forem comprovados danos ocasionados comprovadamente pela pesquisa, o participante pode solicitar indenização.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e importadas para o software chamado Atlas.ti, inicialmente na versão web e posteriormente 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. É importante frisar que também foi enviado ao reitor a Carta de Anuência solicitando a permissão para realização da pesquisa na instituição, e ela foi concedida.

Além das informações recolhidas na entrevista, a pesquisa também contou com a observação dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, haja vista que a pesquisadora trabalha nesta unidade, e esta pró-reitoria fez parte do projeto-piloto para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho. O método de pesquisa observacional permite que se obtenham informações que as pessoas não são capazes de oferecer quando são questionadas por meio de um método formal como a entrevista. Apesar da possibilidade de retração dos observados, a pesquisa foi observacional participante direta, nesse caso, a pesquisadora esteve inserida e envolvida no grupo pesquisado. A observação foi feita por cerca de um mês, pelo menos dois dias na semana, participando dos grupos de conversa, principalmente em horários de descontração. Todas as informações consideradas relevantes foram anotadas no bloco de notas do celular e a pesquisadora buscou minimizar o máximo possível a subjetividade.

Como a pesquisa busca comparar o impacto do teletrabalho na qualidade de vida e desempenho dos servidores, foram inicialmente analisados na observação participante qual a faixa etária do observado, o sexo, se ele fala se tem filhos, e comentários sobre o tempo de serviço na instituição. Contudo, apesar de importantes, apenas comentários sobre filhos foram mencionados.

Em relação à qualidade de vida foram observados níveis de estresse percebido, como sinais físicos, relatos de cansaço, irritabilidade e sobrecarga. Nos relatos sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram verificados comentários sobre gerenciamento do tempo, momentos de interrupções e pausas. No que tange à saúde mental, foram observados comentários sobre redes sociais. Outro ponto importante é a satisfação com o trabalho, sendo consideradas as expressões físicas e verbalizadas sobre motivação.

Foram observados comentários sobre a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, que impacta diretamente na rotina e na organização do tempo dos servidores. Foi possível notar os seguintes aspectos:

- Adaptação da rotina com os filhos, permitindo maior presença e participação nas atividades familiares;
- Facilidade na compensação da carga horária, com possibilidade de ajustar o horário de trabalho conforme o rendimento individual;
- Aproveitamento de momentos familiares, antes comprometidos pelo tempo de deslocamento;
- Redução do estresse relacionado ao trânsito e deslocamentos diários;
- Diminuição da interação espontânea entre colegas
- Percepção mista sobre o trabalho presencial, reconhecendo-se vantagens (como interação social) e desvantagens (como distrações e interrupções);
- Sobrecarga de notificações em aplicativos como WhatsApp, gerando dispersão e estresse.
- Momentos de queda de atenção, associados à ausência de uma rotina fixa ou ao excesso de demandas simultâneas.

A ferramenta utilizada na observação participante foi o bloco de anotações do celular, servindo como diário de campo, registrando observações, informações relevantes e reflexões, sendo documentados os dados coletados e as experiências.

Foi feita também a análise documental dos relatórios emitidos pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), acerca dos resultados encontrados sobre o PGD na universidade,

conforme exigência da Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022 e da Resolução Consuni/Ufersa nº 73/2024.

A primeira Resolução determinou que ao término dos 6 primeiros meses de adesão da Unidade ao teletrabalho, fosse produzido um documento contendo informações acerca do nível de comprometimento dos participantes; a efetividade no alcance de metas e resultados; os benefícios e prejuízos para a unidade; as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de monitoramento utilizado pela instituição; e a conveniência e a oportunidade na manutenção do PGD, fundamentadas em critérios técnicos e levando em consideração o interesse da Administração. Nesse relatório, além dos pontos anteriormente mencionados, também foi abordado sobre como se deu a implementação do projeto-piloto e a metodologia adotada para alcance dos resultados.

Os dados da pesquisa foram armazenados de forma digital, em computador institucional, localizados na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, em Mossoró, protegidos por meio de senha pessoal de acesso exclusivo e sob a guarda da pesquisadora responsável, por um período de cinco anos, e após esse período, os documentos serão destruídos. O mesmo cuidado foi seguido para os termos de consentimento livre e esclarecido. A pesquisadora garante total sigilo dos dados e informações obtidas.

O tratamento desses dados obedece a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, também conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), principalmente pela pesquisa ter sido feita apenas com consentimento do entrevistado, e por assegurar a anonimização dos dados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, a escolha foi pela técnica de pesquisa conhecida como Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2020), mais precisamente a do tipo temático por frequência. Ela é dividida em três etapas principais: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos resultados obtidos na pesquisa depende da coerência interna e sistemática entre essas etapas, sendo que a precisão na organização do estudo previne ambiguidades e estabelece uma base sólida para a pesquisa.

A Pré-Análise é a etapa inicial da organização na Análise de Conteúdo. Nessa fase, o pesquisador começa a preparar o material para torná-lo adequado ao estudo. É necessário

sistematizar as ideias preliminares em quatro etapas: leitura exploratória; seleção dos documentos; revisão dos objetivos e hipóteses; e formulação de indicadores. Essas etapas são essenciais para a preparação completa do material (Bardin, 2020). Levando em consideração que antes do início das entrevistas já foi realizado um levantamento prévio documental para embasar a pesquisa, nessa etapa, foram transcritas para um documento word todas as falas dos entrevistados acerca de cada resposta às perguntas. Em relação à pesquisa observacional participante direta, as informações mais relevantes registradas por meio de anotações foram copiadas para outro arquivo, mas de forma mais detalhada e organizada, estruturando os dados para que pudessem ser categorizados.

A seguir, a fase de exploração do material tem como objetivo principal a categorização ou codificação. Neste estágio, a descrição analítica aprofunda o estudo, guiada pelas hipóteses e referenciais teóricos (Mozzato; Grzybovski, 2011). A definição das categorias é fundamental, pois classifica os elementos constitutivos de uma analogia significativa para a pesquisa. A análise categorial envolve a decomposição e posterior agrupamento das unidades de registro do texto. A repetição de palavras e termos pode ser uma estratégia utilizada no processo de codificação para criar unidades de registro e, posteriormente, categorias de análise preliminares (Bardin, 2020).

Nas entrevistas já transcritas, conforme a fase anterior foram feitos vários recortes e atribuídos códigos. Os códigos foram criados de acordo com cada resposta, mas principalmente no que tange aos objetivos específicos. Dessa forma, os códigos foram categorizados em dois grandes grupos, os que se referirem à qualidade de vida e a desempenho. Em termos de qualidade de vida, frases sobre relação com a família, filhos, flexibilidade, mudança de hábitos, gerenciamento do tempo e interação com os colegas foram constantemente falados. Já em relação a desempenho, códigos com produtividade, concentração e interrupções foram mencionados com frequência.

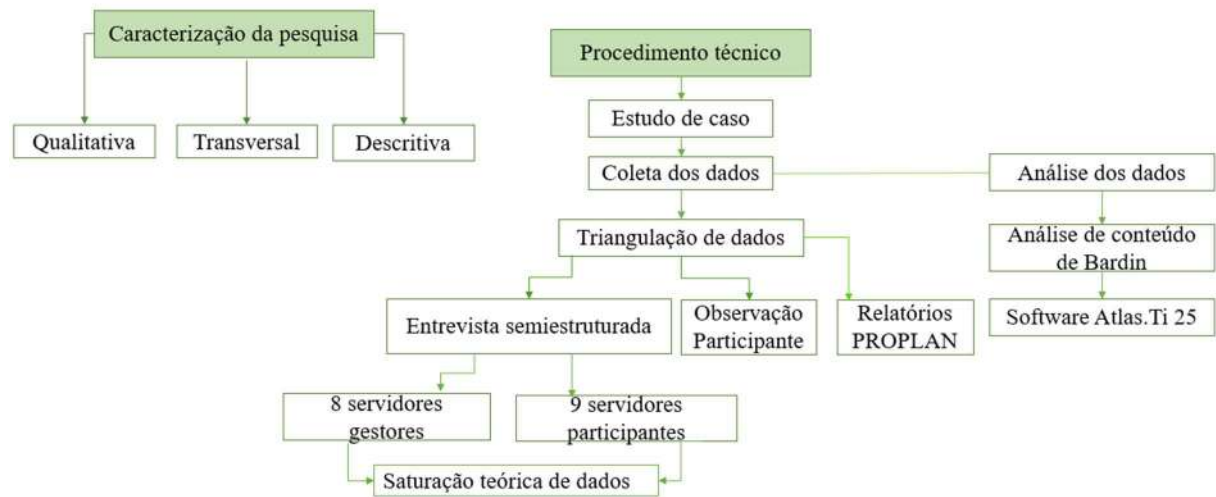
A terceira fase refere-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa busca atribuir significados às mensagens além da mensagem inicial. É o momento de intuição e análise crítica. O tratamento dos resultados visa entender e captar o conteúdo presente em todo o material coletado por meio dos instrumentos (Silva; Fossá, 2015). Dentro das diferentes fases propostas por Bardin (2020), a codificação e categorização são dimensões fundamentais que facilitam e enriquecem as interpretações e inferências.

É importante destacar que, na análise de conteúdo, as categorias podem ser definidas *a priori* ou *a posteriori*. Neste estudo, a abordagem será *a priori*, ou seja, as categorias já serão

previamente definidas antes de iniciar a análise das informações adquiridas por meio de cada método. Para auxiliar no tratamento dos dados foi utilizado o software Atlas.ti na versão 25 e também na versão web. Os resultados encontrados por meio do software foram confrontados com os resultados das pesquisas que constam no referencial teórico deste estudo.

A Figura 1 demonstra de forma resumida o procedimento metodológico:

Figura 1 - Ilustração do procedimento metodológico



Fonte: Elaboração própria (2025).

3.4 ESCOLHA DA UFERSA PARA O ESTUDO DE CASO

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. Além disso, cria mecanismos para a qualificação e capacitação de seus servidores, oferecendo oportunidades para atividades conjuntas voltadas ao desenvolvimento de pesquisas, transferência de tecnologia e disseminação do conhecimento.

Para alcançar esses objetivos, a universidade firma parcerias com outras instituições acadêmicas, incentivando o estudo acadêmico de alunos em outros países por meio de iniciativas como a mobilidade estudantil e estágios. A Ufersa também celebra termos de cooperação com universidades nacionais e internacionais, visando possibilitar a qualificação de seus servidores, a divulgação de novas tecnologias e o intercâmbio de alunos.

A escolha da Progepe, Proplan, Sutic e Audint, conforme já mencionado, se refere a essas Unidades terem dado início a implantação do PGD participando do projeto-piloto. Foi convencionado que o programa se iniciasse em forma de teletrabalho parcial, sendo dois dias presenciais e três dias em trabalho remoto, dessa forma, além dos servidores conseguirem traçar uma dicotomia entre vivências, sensações e produtividades dentro da mesma semana, também podem comparar com período que trabalham presencial todos os dias.

Outro fator que influenciou na escolha foi o fato da pesquisadora possuir vínculo com a referida instituição, facilitando quanto ao processo de observação dos servidores no geral, a fim de compor o processo de triangulação dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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 foram distribuídos em duas categorias, qualidade de vida e desempenho operacional. Como a identificação dos entrevistados não podia ser publicizada, foi atribuído um código a cada um, e apenas a informação em relação ao tempo de serviço na instituição e a quantidade de tempo participando do PGD. No quadro 4 são mostradas a categorização dos participantes.

Quadro 4 - Caracterização dos participantes.

Lista de participantes	Código	Gestor ou servidor participante	Tempo no cargo (em anos)
Servidor 1	S1	Participante	9
Servidor 2	S2	Participante	9
Servidor 3	S3	Participante	13
Servidor 4	S4	Participante	13
Servidor 5	S5	Participante	10
Servidor 6	S6	Participante	15
Servidor 7	S7	Participante	39
Servidor 8	S8	Participante	10
Servidor 9	S9	Participante	7
Servidor 10	S10	Gestor(a)	13
Servidor 11	S11	Gestor(a)	14
Servidor 12	S12	Gestor(a)	11
Servidor 13	S13	Gestor(a)	13
Servidor 14	S14	Gestor(a)	2
Servidor 15	S15	Gestor(a)	12
Servidor 16	S16	Gestor(a)	12
Servidor 17	S17	Gestor(a)	8

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quanto ao tempo participando do PGD há algumas variações: os gestores começaram no projeto piloto, contudo não necessariamente em teletrabalho, nesse caso, iniciaram apenas gerindo os servidores participantes, outros, optaram por aderir ao trabalho remoto. Outro caso é em relação aos setores que tiveram mudanças na gestão, e o ex-gestor continuou na unidade em PGD, assim, teve quem aderiu ao teletrabalho como servidor participante e quem não aderiu. Quanto aos demais servidores, há diferenças em meses, dado a adesão em tempos diferentes. Assim, é possível, colocar a maioria como participando desde a implantação, em junho de 2023, e apenas 2 participantes mais recentes, um com período aproximado de um ano e nove meses e outro com período aproximado de 1 ano.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A implementação do regime de trabalho remoto na administração pública introduziu transformações significativas na organização do trabalho e no convívio entre colegas. Essas transformações também ocorreram na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e foram percebidas na convivência cotidiana da unidade. Nos intervalos para café, pausas para refeição, diálogos informais e encontros da equipe, notaram-se opiniões variadas entre os funcionários a respeito desse formato, o que destacou tanto seus pontos positivos quanto suas dificuldades. A análise ainda mostrou as táticas desenvolvidas pelos colaboradores para enfrentar os obstáculos que surgiram.

A grande maioria dos servidores da unidade estão em teletrabalho parcial, portanto estão presentes dois dias da semana e em trabalho remoto nos demais dias. Contudo, nos dias de reunião ou capacitação os servidores são convocados a participarem, mesmo que não coincidam com seus dias presenciais. Dessa forma, pelo menos dois dias por semana, dentro de um período de um mês, em momentos de descontração e em momentos de reunião institucional, as opiniões e comentários a respeito de acontecimentos ligados ao teletrabalho tiveram maior atenção da pesquisadora.

4.1.1 Vantagens percebidas no teletrabalho

Entre os fatores mais apreciados está a possibilidade de adaptar a jornada de trabalho, particularmente para quem precisa conciliar obrigações domésticas. O trabalho a distância permite, por exemplo, que os pais acompanhem com mais proximidade o dia a dia das crianças, como participar do trajeto até a escola ou de compromissos fora do horário regular. Essa autonomia, contudo, exige do servidor a capacidade de compensar a carga horária em outros momentos, o que demanda organização pessoal e disciplina.

Outro ponto positivo está relacionado à mudança na forma de mensurar o desempenho. Em vez da simples obrigação de bater o ponto, como ocorria no regime presencial tradicional, hoje o foco se volta para a entrega de resultados. Há servidores relataram sentir que, anteriormente, o cumprimento de horário era visto como mais importante do que a realização efetiva de tarefas complexas. Atualmente, a ênfase recai sobre aquilo que foi produzido, o que promove uma valorização mais justa do trabalho intelectual.

Além disso, o teletrabalho possibilitou a vivência de momentos familiares antes inacessíveis. Um exemplo marcante foi o relato de uma servidora que pôde presenciar os

primeiros passos do filho, experiência que, em regime totalmente presencial, só foi possível por meio de gravações enviadas pela creche.

4.1.2 Desvantagens e dificuldades relacionadas ao teletrabalho

Apesar das vantagens, os desafios são igualmente expressivos. Um dos problemas mais recorrentes é a sobrecarga de notificações, especialmente por meio de aplicativos como o WhatsApp. Apesar de citarem com recorrência como um facilitador na comunicação, muitos servidores relataram cansaço extremo ao final do dia devido à quantidade de mensagens e à expectativa de respostas quase imediatas. O excesso de notificações e a dificuldade de gerenciar essas demandas digitais chegaram a afetar a saúde mental de alguns, gerando sintomas de ansiedade, tensão e exaustão.

Essa hiperconectividade, característica marcante do teletrabalho, também impacta negativamente a concentração durante reuniões. Foi observada uma queda de atenção dos participantes, que frequentemente checam o celular, muito possivelmente para dar atenção a outro servidor que requer atendimento, e se mostram dispersos, e com a quebra da concentração, ficam mais desfocados. Além disso, o fato de as pessoas poderem ser contatadas a qualquer hora contribui para o esvaziamento da separação entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal, o que pode gerar desgaste emocional.

Outro fator relatado diz respeito à interação interpessoal. Houve comentário a respeito das interações se restringirem aos colegas do mesmo dia de trabalho presencial, por esse motivo, houve também quem escolheu seus dias presencias de acordo com os dias dos colegas que tinham mais proximidade.

A utilização de sistemas de controle de tarefas, como o Polare, também foi apontada como um ponto de tensão. Para alguns, esse tipo de ferramenta transmite a sensação de maior vigilância e rigidez, o que pode limitar a fluidez na execução das atividades.

4.1.3 Percepções sobre o regime presencial

Em contrapartida, o regime presencial, embora também apresente dificuldades, oferece vantagens que foram valorizadas pelos servidores. Entre elas, destaca-se a facilidade de comunicação: tirar dúvidas pessoalmente às vezes é visto como mais eficiente e produtivo. Alguns servidores relataram sentir que conseguem raciocinar melhor quando estão fisicamente no ambiente de trabalho, devido ao contexto mais estruturado e menos suscetível a interrupções familiares.

Por outro lado, a rotina presencial completa também apresenta entraves logísticos. Trânsito intenso, ocorrência de acidentes e blitzes, por exemplo, fazem com que o deslocamento até o local de trabalho seja mais demorado e desgastante. Há relatos de servidores que permanecem no local por mais tempo apenas para evitar o tráfego nos horários de pico.

4.1.4 Estratégias de adaptação e convivência

Diante das dificuldades observadas, a Unidade implementa, provavelmente de forma não deliberada, ações voltadas à melhoria do clima organizacional e à promoção da integração entre os servidores. Entre as iniciativas destacam-se a realização de pequenas confraternizações com bolos, salgados e lanches em datas avulsas, além da marcação de reuniões nos dias de celebração dos aniversariantes do mês, com o objetivo de garantir maior adesão. Tais momentos têm se mostrado eficazes para fortalecer vínculos e promover um ambiente mais colaborativo.

A equipe também tem buscado manter uma interação ativa nos grupos de comunicação interna, como forma de compensar a distância física e preservar o espírito de coletividade. Contudo, ainda persiste a dificuldade de equilibrar o uso das ferramentas digitais com o respeito aos limites individuais, especialmente no que diz respeito à urgência das respostas de servidores externos à Unidade e à delimitação dos horários de atendimento.

As observações realizadas apontam que o teletrabalho traz benefícios significativos, contudo exige alguns ajustes principalmente no que tange à exigência de atendimento imediato. A gestão do tempo, o cuidado com a saúde mental e a manutenção da coesão da equipe são fatores que precisam ser constantemente revisitados. A implementação de medidas simples, mas simbólicas, como os encontros informais e a flexibilização da comunicação, demonstra o esforço coletivo para lidar com um modelo de trabalho que ainda está em processo de consolidação. Cabe aos gestores e geridos buscar o equilíbrio entre produtividade, bem-estar e humanização das relações de trabalho, seja no presencial, seja no remoto.

4.2 RELATÓRIOS EMITIDOS PELA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

Os documentos a que fazem referência os próximos tópicos desta seção tratam de relatórios gerenciais emitidos pela Pró-reitoria de Planejamento (Proplan) com a finalidade de identificar, *a priori* a experiência dos servidores que aderiram ao teletrabalho no projeto piloto. O segundo relatório busca avaliar o teletrabalho na Ufersa, já com a participação de um maior

número de unidades administrativas, como forma de subsidiar decisões acerca da continuidade e as adequações necessárias ao PGD.

4.2.1 Relatório gerencial – Projeto Piloto, de 27 de novembro de 2023

Em conformidade com a Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022, este relatório gerencial teve como propósito analisar a experiência institucional ao longo da fase de introdução do projeto piloto de teletrabalho parcial, integrado ao Programa de Gestão por Desempenho (PGD) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Ufersa. A etapa experimental, com duração de seis meses, foi estruturada como um período de adaptação à nova forma de organização do trabalho.

A preparação do documento considerou os itens obrigatórios dos artigos 28 e 30 da mesma Resolução. Para reunir informações operacionais, foram contactadas unidades estratégicas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), além da aplicação de questionários online destinados aos três grupos mais envolvidos na ação: gestores diretos, servidores que aderiram ao programa e público atendido pelas seções incluídas no projeto.

A implementação e o monitoramento do PGD ficaram a cargo de um trabalho cooperado entre a Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) e a Progepe, instâncias designadas para coordenar a iniciativa, tal como estabelece a Resolução. Dentre as deliberações-chave tomadas ao longo do processo, estão: a definição da ferramenta digital para administrar o programa, a formação de uma comissão dedicada à sua introdução e fiscalização, assim como a indicação das unidades que integrariam a primeira etapa de adaptação.

Por meio de alinhamento entre as Pró-Reitorias responsáveis e a Comissão do PGD, decidiu-se pela adoção escalonada do teletrabalho, através de um projeto piloto de abrangência limitada. A iniciativa buscou facilitar a transição da instituição para essa dinâmica, familiarizar servidores e usuários com o formato e avaliar componentes operacionais, como seleção de pessoal, preparação de planos de atividade, realização de tarefas, transformação cultural e ajustes no sistema de gestão utilizado.

O relatório atendeu ao previsto nos artigos 28 e 30 da Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022. Conforme o artigo 28, foram examinados o nível de engajamento dos envolvidos, a eficiência na conquista de produtos, efeitos favoráveis e desfavoráveis para as unidades, praticidade do modelo de acompanhamento e a conveniência de manter o PGD com base em parâmetros técnicos.

O artigo 30, por sua vez, determina a apresentação de métricas numéricas, a exemplo do total de participantes em comparação com o efetivo, mudanças em custos e produtividade, além de oscilações nos índices de absentismo e turnover. Também solicita uma apreciação qualitativa dos achados, abarcando o nível dos serviços ofertados, obstáculos observados, práticas exitosas detectadas e recomendações de aprimoramento.

Para atender a esses requisitos, foram utilizados três formulários distintos (por meio do Google Forms), orientados aos seguintes grupos: servidores em regime de teletrabalho, responsáveis pelas unidades e usuários dos serviços das seguintes áreas: Auditoria Interna, Gabinete da Progepe, Divisão de Administração de Pessoal (DAP), Divisão de Desenvolvimento de Pessoais (DDP), Divisão de Atenção à Saúde do Servidor (DASS), Divisão de Orçamento (DIORC), Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança (DIPLAN) e Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC).

Ao todo, foram obtidas 28 respostas dos servidores que participaram do programa, 8 de seus supervisores diretos e 77 de usuários que recorreram aos serviços das unidades participantes durante a fase de testes.

Ao longo do piloto, não foram estipulados objetivos específicos além das funções ordinárias dos servidores em suas unidades de lotação. A previsão de tempo demandado para a realização das tarefas apoiou-se na vivência anterior dos servidores, não dispondo de registros passados que permitissem contrastes mais detalhados.

A aferição de desempenho foi realizada pelos gestores ao final de cada ciclo, por meio da atribuição de conceitos de 1 a 10 para as atividades realizadas. A média final de 9,5 reflete um rendimento amplamente satisfatório, sinalizando que a implantação do novo modelo obteve êxito em sua etapa inicial.

Sobre a qualidade das entregas no regime de teletrabalho, os dados revelam que 75% dos servidores e chefias, além de 76,6% dos usuários, classificou as entregas como “ótimas”. A totalidade das respostas indica, no mínimo, qualidade “boa” dos serviços prestados, evidenciando a manutenção e, em alguns casos, a superação da qualidade esperada.

Em relação ao desempenho dos servidores, as avaliações apontam um alto nível de comprometimento e excelência no desempenho das equipes envolvidas. Mesmo diante das mudanças estruturais e culturais, os servidores demonstraram capacidade de adaptação e manutenção de produtividade elevada.

Quanto aos benefícios e prejuízos na visão dos participantes como na visão das chefias e servidores foi afirmado:

- Melhoria na qualidade de vida (mencionada por 100% das chefias e 92,9% dos servidores);
- Redução no tempo de deslocamento;
- Melhor distribuição de tarefas e mensuração de resultados;
- Maior concentração e produtividade nas atividades desempenhadas.
- Agilidade no atendimento;
- Melhoria percebida na qualidade dos serviços, contrariando receios de prejuízo no atendimento ao público.

Já os prejuízos na visão dos participantes e usuários indicam de forma predominante, a inexistência de prejuízos relevantes relacionados à execução do teletrabalho nas unidades avaliadas.

Os dados coletados evidenciam que a fase de ambientação foi positiva sob diversas perspectivas. A atuação dos servidores demonstrou eficiência e produtividade, sem prejuízo à qualidade do atendimento prestado à comunidade acadêmica. Essa percepção geral de sucesso é sustentada pelos indicadores apresentados e pela boa aceitação do modelo entre os envolvidos.

Quanto à produtividade, durante a fase inicial, não foi exigido aumento formal de produtividade, conforme § 5º do art. 28 da Resolução, por se tratar de um período de transição. Além disso, a ausência de dados históricos dificultou análises comparativas. Contudo, a adoção de métricas baseadas em entregas representou um avanço importante em relação ao modelo anterior, centrado apenas na presença física.

No que tange ao absenteísmo, houve redução significativa de licenças em diversos setores, com quedas superiores a 50% em algumas unidades. Apenas uma apresentou aumento de afastamentos. O resultado está em conformidade com a expectativa de redução de ausências em regimes de teletrabalho.

Na avaliação de qualidade do serviço, a maioria das respostas apontou que a qualidade dos serviços se manteve entre os níveis "bom" e "ótimo", tanto na perspectiva dos usuários quanto das chefias. Isso evidencia que a nova modalidade não comprometeu a prestação dos serviços institucionais.

Ainda que apenas 27,3% dos usuários tenham apontado melhoria direta na qualidade dos serviços, esse dado sugere, ao menos, a manutenção dos padrões anteriormente vigentes.

A comunicação entre os atores envolvidos foi avaliada como satisfatória. No entanto, foi identificado espaço para aprimoramento, especialmente no que tange à agilidade das interações. É importante ressaltar que, mesmo em regime de teletrabalho, os servidores mantêm jornada definida e direito à desconexão, o que limita a disponibilidade fora do horário de expediente.

Diante dos dados levantados, constatou-se que a experiência do projeto piloto de teletrabalho parcial no âmbito do PGD/Ufersa foi amplamente positiva. Houve ganhos em qualidade de vida, produtividade e satisfação tanto entre os servidores quanto entre os usuários e gestores.

Recomendou-se, portanto, a institucionalização do teletrabalho como modalidade permanente na Universidade, observando os critérios normativos federais vigentes. Sugere-se, ainda:

- Estruturação de uma unidade gestora específica para o PGD;
- Aperfeiçoamento dos processos seletivos de adesão;
- Elaboração de planos estratégicos de expansão;
- Adoção de sistema mais adequado às necessidades relatadas.

4.2.2 Relatório gerencial de avaliação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, de 07 de fevereiro de 2025.

Este relatório teve como objetivo oferecer subsídios ao Conselho de Administração (Consad) para apoiar decisões quanto à continuidade, revisão ou adequações no modelo de teletrabalho adotado. A estrutura do documento segue os parâmetros definidos no artigo 41 da Resolução Consuni/Ufersa nº 73/2024.

Para a coleta de dados sobre a execução do programa, foram consultados setores estratégicos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, além do envio de formulários on-line para os três grupos diretamente envolvidos: gestores das unidades, servidores participantes e usuários dos serviços administrativos.

Elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), ao final do exercício de 2024, o relatório contempla dados qualitativos e quantitativos referentes à aplicação do PGD na instituição ao longo do ano. Os itens analisados seguem as exigências da referida Resolução, incluindo: número e percentual de participantes, variações em gastos e produtividade,

mudanças no absenteísmo e na rotatividade de pessoal, além de aspectos como qualidade das entregas, boas práticas e desafios encontrados.

No total, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa) conta com 507 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), sendo que 116 servidores aderiram ao PGD, o que representa aproximadamente 22,88% do quadro. Em unidades que aderiram ao programa, estima-se que cerca de 81% dos servidores optaram pela participação.

A discussão sobre os impactos financeiros do PGD deve considerar que 2024 foi um ano atípico, marcado por uma greve de TAEs que durou 113 dias. Isso afetou significativamente o consumo de insumos institucionais, como energia elétrica, auxílio-transporte, e materiais de uso comum (café, água mineral, açúcar). Além disso, a maioria dos servidores em PGD atua em regime parcial de teletrabalho, o que significa que continuam frequentando a unidade pelo menos 20% da carga horária semanal. Isso mantém a necessidade de utilização dos espaços físicos e, consequentemente, dos recursos de infraestrutura. Assim, os custos operacionais não foram substancialmente reduzidos. Vale destacar a importância de que as unidades reorganizem seus espaços para tornar o uso mais eficiente, um ponto que exige maior engajamento por parte das chefias.

Durante a fase inicial de implementação, não foram fixadas metas formais específicas para os servidores em teletrabalho, além das tarefas já previstas no funcionamento das unidades. As estimativas de tempo dedicadas a cada tarefa foram estabelecidas com base na experiência individual de cada servidor, sem respaldo em séries históricas. As chefias avaliaram o desempenho das atividades via sistema SISGP, atribuindo notas de 1 a 10 para as entregas concluídas. A média geral obtida foi de 9,63, sugerindo um desempenho altamente satisfatório, apesar de o programa ainda estar em fase de consolidação.

Essa avaliação, no entanto, levanta a necessidade de amadurecimento na interpretação dos resultados. Em muitos casos, a pontuação ainda pode ser vista como um instrumento de reconhecimento ou penalização, quando o ideal seria utilizá-la como ferramenta para melhorar práticas, processos e condutas.

A Resolução Consuni/Ufersa nº 73/2024 prevê critérios mais objetivos de avaliação, com classificações que vão desde "plano de trabalho excepcional" até "não executado", exigindo justificativa formal para os extremos. Essa padronização visa minimizar a subjetividade nas análises.

Sobre o absenteísmo, as informações fornecidas pela Divisão de Perícia Médica da DASS indicam uma redução no número total de atendimentos realizados: foram 192 em 2023

e 151 em 2024. Embora esses dados não permitam afirmar, com precisão, que houve redução proporcional de servidores atendidos, já que um mesmo indivíduo pode ter sido atendido mais de uma vez, observa-se uma diminuição absoluta de aproximadamente 12%.

Ao se comparar os meses de janeiro, fevereiro, março e julho dos dois anos analisados, notou-se um aumento pontual no número de perícias em 2024, mas a tendência anual indica queda. Esse comportamento deve ser interpretado considerando também o crescimento gradual de adesão ao PGD entre os servidores nesse período. Dados do Setor de Cadastro, quando restringidos às unidades com participantes em regime de teletrabalho, apontam para uma redução de cerca de 3% nos registros de licença para tratamento de saúde entre 2023 e 2024.

Em geral, a maioria das unidades que adotaram o PGD apresentou diminuição no número de licenças. Apenas uma unidade registrou crescimento. Esse resultado está alinhado com as vantagens comumente atribuídas ao teletrabalho, já que a maior autonomia na organização do tempo tende a favorecer um equilíbrio mais saudável entre as esferas pessoal e profissional. Essa flexibilidade permite que os servidores administrem melhor questões relacionadas à saúde, inclusive tratando condições médicas leves sem a necessidade de licenças ou afastamentos formais.

No que se refere à qualidade do trabalho realizado, as pesquisas aplicadas indicam uma avaliação majoritariamente favorável. A grande maioria dos gestores (94,7%), dos servidores (98,3%) e dos usuários (79,5%) classificou os serviços como “ótimos” ou “bons”. Esses números reforçam que o programa manteve o padrão de excelência esperado, mesmo com a transição para um modelo de trabalho remoto.

Vale notar, contudo, que 20,5% dos usuários manifestaram opiniões desfavoráveis, seja em relação ao serviço em si, seja quanto ao atendimento recebido. Esse grupo, ainda que minoritário, sinaliza a importância de monitoramento constante por parte das unidades, com vistas a corrigir falhas e aprimorar processos.

O consenso positivo entre os três segmentos consultados, servidores, gestores e usuários, indica que os resultados do programa vêm atendendo, de modo geral, às expectativas estabelecidas nos planos de trabalho definidos em conjunto.

Dentre os benefícios mais citados por gestores e servidores, destaca-se a melhoria na qualidade de vida no trabalho, apontada como a principal vantagem do programa. Apenas um servidor afirmou não ter percebido ganhos com a adoção da modalidade, e nenhum gestor compartilhou dessa visão.

Outro ponto positivo foi o aumento da capacidade de concentração: 69% dos servidores relataram maior foco nas tarefas, elemento essencial para a adequação de atividades ao regime de teletrabalho. Esse avanço provavelmente se relaciona também com o crescimento nos índices de produtividade observados.

É relevante mencionar, ainda, o grau de satisfação com a unidade de lotação: 70,7% dos participantes do programa afirmaram estar satisfeitos com sua equipe e ambiente de trabalho. Esse fator influencia diretamente na redução da rotatividade e está em sintonia com a percepção das chefias sobre a retenção de profissionais estratégicos.

Na opinião dos usuários, a vantagem mais significativa foi a possibilidade de resolver questões sem precisar se deslocar até as unidades, refletindo o uso eficiente de ferramentas digitais. Apesar de 19,9% dos usuários não identificarem benefícios, percentual que exige atenção para melhorias contínuas, a agilidade no atendimento foi amplamente reconhecida, superando preocupações iniciais de que o trabalho remoto pudesse reduzir a eficiência.

Algumas dificuldades, no entanto, foram mencionadas: gestores e servidores citaram efeitos negativos no relacionamento interpessoal, enquanto usuários apontaram, em menor proporção, questões como menor disponibilidade de atendimento, respostas lentas e queda pontual na qualidade.

Quanto à comunicação entre servidores, gestores e usuários, a avaliação foi predominantemente positiva. A maior parte dos gestores e usuários considerou a comunicação boa ou excelente, destacando que os retornos ocorreram em tempo adequado ou de forma imediata. Nenhum gestor emitiu avaliação negativa nesse aspecto.

Algumas insatisfações pontuais, porém, foram relatadas por usuários, que classificaram a comunicação como ruim ou insatisfatória. Como medida para enfrentar essa questão, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas incluiu no Termo de Compromisso dos servidores um campo específico para estabelecer prazos máximos de resposta, assegurando mais transparência e previsibilidade.

Para facilitar o acesso a informações e horários de trabalho, a Assessoria do PGD recomendou que as unidades publicassem em seus sites institucionais as escalas de equipe, simplificando o contato com os setores.

A introdução de postos de trabalho compartilhados mostra-se como uma medida estratégica para racionalizar gastos. Essa iniciativa pode levar não apenas à diminuição de custos operacionais, como energia e materiais de escritório, mas também a um uso mais inteligente dos espaços físicos, evitando a sensação de ociosidade nas repartições. Sua

implementação demanda o envolvimento da administração superior, incentivando que as chefias elaborem, junto às equipes, planos de readequação do uso dos ambientes. Dessa forma, é possível maximizar recursos e melhorar as condições de trabalho, mesmo em um modelo híbrido.

Sobre manifestações formais recebidas pelas unidades, perguntou-se às chefias se haviam registrado reclamações via Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) ou Ouvidoria relacionadas ao programa. Todas as chefias afirmaram não ter recebido queixas formais.

Entretanto, em pergunta seguinte, direcionada a eventuais críticas, uma chefia citou dois casos informais: uma ligação sobre dificuldade em localizar contatos da unidade e uma mensagem por WhatsApp relatando demora no atendimento. Ainda que não formalizadas, tais situações ressaltam a necessidade de ampliar a divulgação dos canais de comunicação e estabelecer prazos claros de retorno.

Considerando o conjunto de evidências reunidas ao longo desta análise, é possível concluir que a implantação do programa na Ufersa tem alcançado resultados positivos. A percepção favorável de servidores e gestores aponta benefícios expressivos, especialmente no que tange à qualidade de vida, fator que influencia diretamente a motivação e o engajamento, refletindo-se em serviços mais eficientes para a comunidade universitária.

O teletrabalho, ainda em fase inicial na instituição, já mostra impactos benéficos em aspectos sensíveis da gestão de pessoas, como a retenção de talentos. Em um contexto de limitações salariais entre Técnicos Administrativos em Educação, a flexibilização da jornada por meio do programa constitui um dos poucos incentivos institucionais para manter servidores qualificados.

Em relação à redução de custos, embora os dados atuais não permitam uma quantificação precisa, é essencial que a Universidade avance na implementação de medidas concretas com esse fim. O estímulo ao compartilhamento de espaços e estações de trabalho deve ser intensificado, representando uma oportunidade real para diminuir despesas com infraestrutura, energia, mobiliário e equipamentos.

Por fim, é importante reconhecer que a diversidade de atribuições dos TAEs, bem como as especificidades de cada unidade administrativa podem influenciar o nível de adesão ao PGD. Diante disso, recomenda-se que os gestores estejam atentos às particularidades de suas equipes, a fim de garantir que a modalidade seja aplicada de forma coerente com as demandas institucionais.

Dessa forma, recomenda-se a continuidade do Programa de Gestão e Desempenho na Ufersa, com o devido monitoramento sistemático, de modo a assegurar não apenas a satisfação individual dos servidores, mas também os ganhos efetivos de eficiência e qualidade para a instituição como um todo.

4.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista foi realizada com dezessete servidores distribuídos nas quatro unidades que participaram do projeto piloto, a Pró-reitoria de gestão de pessoas, a Pró-reitoria de planejamento, a Unidade de Auditoria interna e a Superintendência de Tecnologia da Informação de Comunicação. A quantidade de dezessete se justifica, por primeiramente atender ao critério de saturação teórica com mínimo de dezesseis servidores, contudo houve informação nova e foi preciso entrevistar mais um servidor, não tendo mais informações inéditas. A entrevista foi realizada com oito servidores gestores e nove servidores sem cargo de chefia. Apesar da entrevista guiar para coletas de dados a respeito de qualidade de vida e desempenho operacional, os servidores enfatizaram com mais frequência e satisfação comentários a respeito da qualidade de vida.

Em relação a qualidade de vida, os tópicos mais abordados foram flexibilidade, associado a poder de gerenciamento do tempo e melhor aproveitamento do tempo, convívio familiar no geral, com comentários específicos sobre filhos, diminuição do deslocamento, melhor alimentação e mais disponibilidade para exercícios físicos. Em relação ao desempenho operacional, os tópicos citados se referiam a concentração, produtividade, interrupções que por vezes é causado por incompreensão familiar em relação ao teletrabalho. Dessa forma, os códigos do tópico 5.3.1 ao 5.3.7 pertencem à categoria qualidade de vida, e os códigos 5.3.8 e 5.3.9 pertencem à categoria desempenho operacional.

Aos servidores entrevistados foram atribuídos os códigos “S” com uma numeração em seguida, escolhida de acordo com a ordem que as entrevistas foram codificadas.

Na figura 2 estão dispostas as palavras mais citadas na codificação das entrevistas.

“E como o meu WhatsApp não é separado, é um só, acaba que eu recebo mensagens à noite, finais de semana [...]” [S1]

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:

“Você tem que estar super atenta ao WhatsApp, porque se alguém falar com você e você não responder logo [...]” [S2]

“Se tiver alguma distração, eu acho que é o WhatsApp.” [S6]

“Você entra, vê uma conversa, vê outra conversa, vai responder outro, vai ver outro.” [S1]

“Olha o meu WhatsApp do teletrabalho. É humanamente impossível eu dar conta do meu WhatsApp.” [S17]

“Às vezes eu tô produzindo alguma coisa, eu deixo o celular do lado e é aquele WhatsApp notificando.” [S9]

Alguns participantes relatam esforços conscientes de regular o uso do WhatsApp, seja por meio de mudanças de hábitos ou acordos de equipe:

“Para que eu não fique acionando direto a minha equipe no WhatsApp, porque eu acho, eu percebo que pra gente isso é muito negativo.” [S2]

Apesar dessas tentativas, há reconhecimento de falhas na autorregulação e dificuldade em manter o foco diante das notificações:

“Eu peguei o celular para fazer a demanda e esqueci. Então, isso acontece em casa também.” [S1]

“A demanda que vem no WhatsApp, você fica com aquilo, ah, meu Deus, o meu celular tá tocando [...]” [S9]

Apesar do whatsapp ser valorizado por sua eficiência na comunicação, os relatos também expõem um sentimento de sobrecarga e, em alguns casos, exaustão associada ao seu uso excessivo, o whatsapp é simultaneamente percebido como instrumento facilitador e fonte de sobrecarga emocional e cognitiva.

Como já citado, o whatsapp também é uma ferramenta que contribui para a coesão social e proximidade entre os colegas, mas, por outro, aumenta a indistinção entre trabalho e vida pessoal:

“Você tem um grupo de WhatsApp que se a pessoa falar ali, tá todo mundo no celular online. S16” [S16]

“A gente conversa, às vezes a gente brinca também porque mata mais a saudade.” [S7]

Mesmo a maioria dos participantes não apresentando críticas explícitas, há indícios de insatisfação e necessidade de mudanças:

“Eu acho que falta um pouco de conscientização das pessoas entenderem. Isso é uma crítica que eu tenho a esses prazos de resposta [...]” [S8]

“A não ser o WhatsApp, porque eu tenho que estar com ele ligado totalmente direto para poder responder os problemas da universidade.” [S7]
 “Eu olho a cada 10 minutos.” [S5]

As falas indicam uma cultura de hiperdisponibilidade, neologismo utilizado para um hábito da atualidade que se refere a cultura do excesso e da necessidade de estar sempre disponível e conectado, que impactam negativamente a autonomia e o bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, essa cultura é alimentada por incompreensão dos servidores usuários que requerem atendimento em horários inapropriados e às vezes sentem que necessitam de respostas sempre imediatas, sem considerar que o servidor também tem atividades que não incluem atendimento direto ao público. Houve servidores que citaram a palavra “medo”, por temer não responder sempre rapidamente ao servidor requerente e correr o risco de receber reclamações formais e prejudicar de alguma maneira o programa, houve quem falasse também em sentir pressão para uma resposta rápida.

Assim, o whatsapp tem gerado efeitos colaterais importantes no contexto do teletrabalho. Apesar de influenciar positivamente na produtividade no aspecto de rapidez de resposta e conectividade com os servidores, o seu uso contínuo, a falta de separação entre contas pessoais e profissionais, e a cultura de hiperconectividade têm provocado dificuldades de concentração e interferência na vida pessoal.

A análise dos relatos indica a urgência de estratégias institucionais para normatizar o uso do WhatsApp, como: Políticas de horários de atendimento, canais institucionais mais claros e separados do pessoal, orientações sobre limites digitais e saúde mental.

Essas ações poderiam contribuir para a preservação do bem-estar dos servidores, sem comprometer a eficiência das comunicações institucionais.

No método de observação participante o whatsapp também foi citado em relação a seus pontos negativos. Em relação a produções acadêmicas, não foram identificados estudos sobre teletrabalho que tratem da ferramenta whatsapp.

4.3.2 Flexibilidade, gerenciamento do tempo e melhor aproveitamento do tempo

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:

“Em relação à flexibilidade, para mim é o ponto mais positivo do teletrabalho.” [S4]
 “Acho que essa flexibilidade possibilita uma melhor qualidade de vida. S13” [S13]
 “Para mim, a grande vantagem é a flexibilidade [...]” [S13]

Essa percepção está atrelada à autonomia sobre o tempo e sobre 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:

“O teletrabalho permite o gerenciamento total do nosso tempo.” [S14]
 “Nos meus dias de teletrabalho, eu consigo me organizar de uma forma para que eu esteja ali desenvolvendo as minhas atividades nos horários em que eu tenho mais rendimento.” [S17]
 “Você consegue administrar mais o horário.” [S4]

Esse gerenciamento se traduz em adaptação do trabalho ao ritmo biológico, priorização de entregas, e reorganização do tempo ao longo do dia, inclusive à noite quando conveniente ao servidor.

Vários estudos concordam com a afirmação 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 a mesma conclusão, falando também que os trabalhadores tinham mais autonomia para organizar seus horários. Em contrapartida, no estudo de Ceribeli *et al.* (2024) houve servidor que não se adaptou, pois a flexibilidade exige uma certa capacidade de organização e gestão do tempo, nesse caso, o participante disse que as “as coisas começaram a se misturar e ele ficou meio perdido”.

Já com os servidores entrevistados na Ufersa, a combinação entre flexibilidade e gerenciamento do tempo permitiu uma integração mais harmônica entre as esferas pessoal e profissional, sem que uma precise ser anulada pela outra. Relatos mostram como o teletrabalho possibilita a realização de atividades pessoais (consultas, cuidados com filhos, eventos), administração de imprevistos (receber prestadores de serviço, viajar) e práticas de autocuidado (alimentação, cochilos, exercícios físicos).

“O meu horário de almoço eu posso usar em meu benefício S2.”
 “A flexibilização ajudou, no meu ponto de vista, questão de alimentação e atividade física.” [S8]
 “Consigo encaixar algum prestador de serviço que vem na minha casa” [S9]
 “Eu posso simplesmente adiantar o que eu tinha para fazer ou fazer, sei lá, à noite.” [S5]

Esse tipo de organização, impensável em regimes presenciais mais rígidos, é possível graças à confiança no modelo por resultados e na responsabilidade individual do servidor.

A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho também se estende ao espaço físico onde o trabalho é realizado. Os servidores relatam a possibilidade de trabalhar de locais distintos (como outras cidades ou ambientes alternativos à residência), desde que as entregas sejam cumpridas:

“A pessoa possa viajar para uma cidade próxima [...]” [S14]

“Eu vou para a biblioteca da UERN ou fico no laboratório da natação [...]” [S1]

Essa liberdade geográfica é entendida como um ganho relevante de autonomia, tanto para organização pessoal quanto para manutenção da produtividade.

Mesmo com a liberdade apontada, os servidores demonstram comprometimento com a entrega das demandas. A flexibilidade é utilizada de maneira estratégica, não como um privilégio descompromissado:

“Você sai, faz a sua consulta, volta do trabalho, compensa aquele tempinho, faz as suas entregas, e dá tudo certo.” [S3]

“Você pode chegar um pouco mais tarde, mas você sai mais tarde.” [S6]

“Agora eu estou melhor, agora eu vou conseguir desenvolver minhas atividades [...]” [S17]

Essa postura evidencia uma responsabilidade subjetiva com o trabalho, em que o servidor adequa sua rotina sem prejudicar os resultados esperados pela instituição. Referente à flexibilidade e poder de gerenciamento do tempo, pode-se relacionar também o código “Compensação de trabalho”, no qual os servidores relatam poder resolver questões pessoais no horário comercial e compensar seu trabalho a noite, de forma que não comprometa suas entregas.

A flexibilidade do teletrabalho, especialmente na organização de horários e na liberdade geográfica, permite que os servidores evitem deslocamentos, organizem sua jornada de forma mais confortável e aproveitem melhor o tempo disponível para atividades não laborais:

“Você tá em casa, não, você acordou, toma seu café da manhã, você vai trabalhar.” [S10]

“Você sai, faz a sua consulta, volta do trabalho, compensa aquele tempinho, faz suas entregas, e dá tudo certo.” [S3]

Ao eliminar deslocamentos e ao permitir ajustes personalizados na rotina, o teletrabalho contribui diretamente para um melhor aproveitamento do tempo, traduzido em bem-estar, lazer e qualidade de vida:

“Eu posso ler um livro, eu posso ver uma série no meu horário de almoço.” [S2]

“Dá para você ir treinar, voltar, tomar um banho, já voltar a trabalhar.” [S2]

“Eu consigo aproveitar meu horário de almoço.” [S17]

Esses ganhos de tempo são apontados como oportunidades para realizar tarefas antes inviáveis no cotidiano presencial, como atividades físicas, descanso, convívio familiar ou cuidados pessoais.

Esses relatos evidenciam que o tempo antes perdido com atividades secundárias no modelo presencial, como deslocamentos e espera, passa a ser reaproveitado produtivamente ou para lazer e autocuidado. Filardi, Castro e Zanini (2020) também citam benefícios na diminuição de deslocamentos acrescentando a vantagem de menor exposição à violência e à poluição. Quando falado sobre melhor aproveitamento do tempo, a convivência família é citada, com ênfase na relação com filhos e netos, em que é possível ter mais tempo de qualidade com eles. No estudo de Ceribeli *et al.* (2024) há convergência também nesse aspecto, quando citado, inclusive, a oportunidade de presenciar o crescimento dos filhos.

Assim, a flexibilidade é compreendida como uma ferramenta para conciliar trabalho e vida pessoal de forma mais equilibrada. Associada diretamente ao poder de gerenciamento do tempo, essa flexibilidade se traduz em maior autonomia sobre horário e locais de trabalho, adaptação ao ritmo pessoal de produtividade, possibilidade de atender a demandas familiares e pessoais sem prejuízo às entregas, redução da rigidez típica do trabalho presencial.

Esses elementos contribuem para uma percepção positiva da experiência do teletrabalho, desde que acompanhados de organização e responsabilidade. A análise evidencia, portanto, que a flexibilidade no teletrabalho não é apenas um benefício operacional, mas um componente central da qualidade de vida e da eficiência do servidor. Esse resultado corrobora com o estudo de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) que afirmam que a flexibilidade e a autonomia aparecem como aspectos mais relevantes, assim como os resultados de Filardi, Castro e Zanini (2020) que também citam a flexibilidade como benefício percebidos pelos trabalhadores.

4.3.3 Saúde mental, alimentação e exercícios físicos

Os relatos sobre saúde mental foram poucos, mas trouxeram observações sobre teletrabalho ter algum impacto sobre a saúde mental dos servidores, contudo não foi possível concluir que tem relação direta com o teletrabalho. Houve entrevistado que relacionou problemas de saúde mental a excesso de trabalho combinado com dificuldade de separação entre horário de trabalho e horário para vida pessoal. Em alguns trechos, o estado mental é

tratado como uma preocupação, dado o aumento de casos de transtornos como depressão e ansiedade, e o consequente número de afastamentos por questões psiquiátricas:

“Cada vez mais eu tenho servidores se afastando por problemas psiquiátricos, muita depressão, muita ansiedade. [S9]

“Mas eu confesso a você desde a pandemia para cá eu não percebo diminuição nessas situações relacionadas ao psiquiátrico.” [S9]

Nesse aspecto, Alves *et al.* (2023) e Guimarães *et al.* (2022) concordam com a possibilidade de o teletrabalho aumentar o estresse e ansiedade, gerando uma sobrecarga mental. Por vezes o motivo é redução das interações sociais e a falta de delimitação entre a vida pessoal e profissional.

Apesar disso, há também apontamentos positivos diretamente relacionados ao teletrabalho. A possibilidade de estar fora de ambientes corporativos considerados estressantes é vista como fator benéfico para o equilíbrio psicológico.

Há um reconhecimento de que o ambiente domiciliar, associado à flexibilidade e à autonomia do trabalho remoto, pode reduzir pressões cotidianas típicas do regime presencial, atuando como fator de prevenção ou alívio de estressores mentais. Ainda assim, os efeitos positivos dependem de como o teletrabalho é organizado, para não sobrecarregar ou isolar os servidores. Há servidores que enfatizam também a vantagem da convivência com os colegas:

“Eu estou num ambiente social, eu tenho que socializar também. E isso é bom até para questão psicológica, para questão mental”. [S3]

No quesito alimentação, foi considerado um aspecto diretamente afetado pelo regime de teletrabalho, sobretudo pela possibilidade de preparar refeições em casa, o que favorece a adoção de hábitos alimentares mais saudáveis e controlados:

“Fazer meu próprio alimento (em casa), né? Meu próprio almoço, fazer meu café da manhã, que antes eu só comia fora.” [S2]

“Eu consigo me alimentar melhor.” [S10]

Vários entrevistados mencionam que o teletrabalho possibilita seguir uma rotina alimentar mais estruturada, com refeições feitas em horários regulares e com maior variedade nutricional, como o consumo de frutas:

“Eu faço as quatro alimentações tranquilo, sempre nos horários.” [S7]

“Me alimentar melhor no sentido de, tipo assim, comer frutas.” [S8]

Os resultados de Barbosa (2024) também coincidem, no qual 61,3% dos entrevistados afirmam se alimentar melhor quando estão em casa.

Contudo, também foram registrados efeitos ambíguos. Em alguns casos, o fato de estar o tempo todo em casa levou ao aumento da ingestão de alimentos, o que pode ser prejudicial:

“A coisa ruim que eu acho do teletrabalho, é porque eu tô em casa e eu tô comendo mais.” [S9]

“Porque quando eu estou no presencial na Ufersa, eu não como isso tudo.” [S9]

Portanto, o impacto na alimentação varia conforme os hábitos pessoais e o grau de disciplina alimentar do servidor. Ainda assim, a oportunidade de controlar o preparo e o tipo de alimento consumido é uma vantagem amplamente reconhecida.

Em relação à prática de atividade física foi o aspecto mais frequentemente mencionado como benefício direto do teletrabalho, sendo apontado por diversos entrevistados como uma melhoria significativa na qualidade de vida. A flexibilidade de horários proporcionada pelo regime remoto permite que os servidores organizem seus treinos em diferentes períodos do dia, conforme sua conveniência:

“Hoje eu também, alguns dias, eu faço atividade física.” [S4]

“Foi outra coisa que impactou positivamente. Eu agora estou fazendo academia no comezinho da manhã.” [S5]

“Eu faço o pilates e voltei para a academia agora.” [S2]

A inserção de exercícios na rotina diária, que antes era dificultada pela rigidez dos horários presenciais, é agora vista como algo viável e sustentável:

“Eu acho que foi a principal, foi conseguir encaixar uma atividade física na rotina do dia.” [S8]

“O que melhorou significativamente foi a questão de eu poder realizar uma atividade física de forma mais tranquila. [S8]

Mesmo quem pratica exercícios durante o horário de almoço relata que, com o teletrabalho, isso se tornou logisticamente mais fácil e menos cansativo:

“Às vezes eu faço na hora do almoço, coisa que eu sentia muita preguiça quando eu tava na Ufersa.” [S9]

Assim, a atividade física ganha espaço não como obrigação, mas como uma prática espontânea, motivadora e incorporada à rotina, o que reflete positivamente não apenas no corpo, mas também no bem-estar psicológico. Diante do tema exercício físico, apenas um servidor relatou conseguir ter uma rotina melhor da prática de atividade física no trabalho presencial.

Não foram encontradas publicações que tratem sobre a relação de aumento ou diminuição de exercícios físicos no teletrabalho. Os estudos sobre a relação do trabalho remoto e a influência na alimentação também são escassos, alguns que foram encontrados se limitam ao período da pandemia de Covid-19.

A análise conjunta dos três códigos evidencia uma conexão direta com o conceito de qualidade de vida no contexto do teletrabalho. As melhorias na alimentação e a facilidade em

praticar atividades físicas impactam positivamente a saúde mental dos servidores, formando um ciclo de autocuidado e bem-estar.

Portanto, esses três aspectos devem ser compreendidos de forma integrada, pois atuam juntos na promoção da saúde e da qualidade de vida dos servidores públicos em regime de teletrabalho.

4.3.4 Clima organizacional e relação 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:

“Dois dias para mim é muito bom, porque [...] é bom esse contato [...] você precisa, é interessante às vezes resolver algumas coisas pessoalmente.” [S1]

“Eu optei por ficar híbrido, tanto para manter essa relação interpessoal [...] como também para resolver algumas questões de trabalho.” [S8]

“Esse equilíbrio aí é perfeito.” [S1]

O modelo híbrido permite o convívio social pontual, evitando os desgastes das relações contínuas do presencial integral, ao mesmo tempo em que preserva os laços e colaborações que enriquecem o trabalho em equipe.

A convivência presencial com colegas é associada a momentos de leveza, compartilhamento de experiências, apoio emocional e até geração de ideias:

“A interação com os colegas para mim é muito bom. Tudo que eu tive de ideias até hoje foi insights de conversas com outras pessoas. [S9]

“Com os colegas a gente consegue descarregar esse peso, ver que tem alguém passando pela mesma coisa, alguém que te apoia.” [S4]

“No dia híbrido que a gente tá vindo aqui [...] a gente conversa, fala sobre outras coisas e mantém os laços de amizade.” [S8]

Também são relatados momentos informais que fortalecem o ambiente de trabalho, como idas à lanchonete ou conversas rápidas no setor, os quais reforçam a dimensão social do ambiente organizacional:

“Vai vamos para lanchonete [...] toma um café ali em 15 minutos, cada um segue sua rota.” [S6]

“Quando é que eu tenho o tempo de conversar com eles e falar besteira? No presencial. Aí eu consigo.” [S3]

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:

“As relações pessoais no trabalho, elas acabam ficando prejudicadas.” [S8]

“Com relação às relações interpessoais entre os colegas de trabalho, acaba que [...] você acaba se distanciando mais das pessoas.” [S8]

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, podendo influenciar negativamente a cooperação e o sentimento de pertencimento organizacional. Algumas literaturas citam, inclusive, a sensação de isolamento social e profissional, como Oliveira e Pantoja (2018) e Alves *et al.* (2023).

O convívio, mesmo que pontual, é visto como uma ferramenta de aprendizagem colaborativa. Compartilhar ideias, dúvidas e experiências fortalece o conhecimento coletivo e o sentimento de pertencimento:

“Afeta positivamente [...] quando a gente tem uma interação com os colegas de trabalho é para tirar dúvidas, é para aprender com eles e ensinar também.” [S7]
 “Eu gosto de comentar, comento com a chefe, comento com a colega: ‘olhe, eu tô vendo isso aqui’ [...]” [S6]
 “Elas vão dando a opinião e aquilo vai fortalecendo meu pensamento ou [...] redirecionando o meu entendimento.” [S6]

Essas interações reforçam a cultura organizacional baseada na troca e no apoio mútuo, e muitas vezes geram resoluções mais rápidas e eficazes de problemas cotidianos.

Um aspecto relevante emergente é a percepção de que o teletrabalho pode melhorar o clima organizacional, especialmente em ambientes anteriormente tensos, é uma forma de minimizar conflitos interpessoais, favorecendo encontros mais objetivos e positivos:

“O clima organizacional é muito melhor, porque assim, ninguém tá cinco dias da semana ali olhando pro outro.” [S2]
 “Quando convive é só o legal, o bom. Não dá tempo muita fofoca, não dá tempo muita picuinha.” [S2]

A cultura de colaboração aparece em falas que destacam esforços conjuntos em momentos de pressão. A percepção de que há uma equipe envolvida compartilhando o fardo do trabalho, gera engajamento e reduz o sentimento de isolamento:

“Foi muito bom, porque a gente via que tava todo mundo empenhado. Você não tava sozinho ali se sobrecarregando.” [S1]
 “Afetou positivamente todo mundo.” [S1]

Essas falas sugerem uma cultura de solidariedade e engajamento mútuo, mesmo quando a comunicação ocorre de forma remota.

Apesar de todos esses dados, os servidores se mostraram satisfeitos também no momento do teletrabalho, devido a outras benesses promovidas por essa forma de trabalho, foram mínimos os relatos de sensação de isolamento social, haja vista que as relações são compensadas pela proximidade com a família e amigos do vínculo pessoal.

Os dados indicam que o modelo híbrido é amplamente valorizado como alternativa equilibrada entre eficiência produtiva e manutenção de vínculos humanos; a interação presencial continua sendo vista como importante para o bem-estar, a criatividade e a coesão da equipe; o teletrabalho integral, embora beneficie a concentração e minimize conflitos, pode levar ao afastamento afetivo e à perda da dimensão social do trabalho.

Por fim, os relatos sugerem que a manutenção de espaços e momentos para interações humanas significativas, mesmo que esporádicas, é fundamental para preservar uma cultura organizacional saudável no cenário do trabalho remoto.

4.3.5 Redução do uso de atestados médicos e declarações de comparecimento

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:

“Eu acho que eu não me lembro qual foi a última vez que eu coloquei atestado médico.” [S1]
 “A gente chegou a diminuir bastante foram aqueles atestados de um dia.” [S9]
 “Não necessariamente precisa de um atestado mesmo, não. É positivo mesmo.” [S15]
 “Se eu fosse sem o teletrabalho, eu provavelmente colocaria um atestado, não trabalharia aquele dia.” [S17]

O teletrabalho oferece a flexibilidade necessária para lidar com situações temporárias de saúde, permitindo, por exemplo, repouso pontual em casa ou a reorganização da jornada para atender a consultas médicas:

“Consigo encaixar uma consulta médica sem precisar colocar uma declaração de comparecimento, porque ali de tarde eu consigo...” [S9]
 “Se você tiver doente, você toma, às vezes você está com dor de cabeça, toma um comprimido, se deita 10 minutos, melhora.” [S15]

Essa capacidade de autogerenciamento da saúde é apontada como uma vantagem clara do modelo remoto, contribuindo tanto para o bem-estar do servidor quanto para a continuidade das entregas. Outro aspecto mencionado é a redução da burocracia relacionada à comprovação de ausências, como declarações de comparecimento a consultas:

“Só em ter que não estar pedindo a tal da declaração de comparecimento a todo mundo, é muito chato, porque às vezes você se esquecia, era um estresse para poder justificar.” [S3]
 “Mas colocar um atestado médico por causa de uma consulta no dia do meu presencial, não, nunca mais eu coloquei, porque eu deixo para agendar nos dias do teletrabalho.” [S1]

Quanto a publicações acadêmicas, não foram encontrados estudos que tratem especificamente da relação atestado médico e teletrabalho ao longo do tempo. Os estudos encontrados geralmente referem-se ao período pandêmico.

4.3.6 Ergonomia

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.

A presença de computadores com melhor desempenho, monitores duplos e telas maiores favorece a realização de tarefas que exigem múltiplas janelas e manipulação simultânea de sistemas. Tais elementos tornam o trabalho mais ágil e eficiente para determinadas atividades, sendo reconhecidos como uma vantagem do ambiente presencial. A climatização constante e o mobiliário padronizado também são destacados como positivos nesse cenário.

No que se refere à ergonomia, os relatos indicam uma melhora da condição física dos servidores após a transição para o teletrabalho. Questões relacionadas à coluna, por exemplo, foram citadas como agravadas durante o trabalho presencial, o que exigia intervenções como fisioterapia frequente. Em casa, a liberdade para realizar pausas, alongamentos e movimentações espontâneas, práticas recomendadas por especialistas em saúde, contribuiu para uma rotina mais saudável, ainda que informalmente instituída. A autonomia para gerir o próprio corpo durante o expediente é apontada como um fator que favorece o bem-estar físico, mas que é dificultada no espaço coletivo institucional, devido a normas tácitas de comportamento e ao receio de perturbar colegas.

Em contraponto, no estudo de Alves *et al.* (2023) sugerem que o teletrabalho é associado a alta incidência de desconfortos e dores na cervical, lombar, ombros e mãos, por vezes agravada pela postura inadequada, mobiliário impróprio e sedentarismo. Corroborando com este resultado, Guimarães *et al.* (2022) ressalta sobre os riscos causados por fatores ergonômicos inadequados, entre eles estão a alta prevalência de dores e a sobrecarga mental.

Pereira, Lourenço e Oliveira (2020) também obtiveram resultado negativo em que foi percebida a ineficiência da estrutura física nos domicílios para a realização das atividades.

No eixo da percepção de desempenho e conforto geral, não há consenso absoluto quanto à superioridade de um modelo sobre o outro. Enquanto alguns servidores consideram que a adaptação do ambiente doméstico permitiu maior foco e planejamento, outros reconhecem que a infraestrutura institucional ainda representa um diferencial positivo, sobretudo pelo acesso a tecnologias mais potentes.

4.3.7 Satisfação

Teixeira e Bacinello (2024) citam entre as vantagens do teletrabalho a flexibilidade, maior motivação, comprometimento com as atividades e satisfação profissional. Assim como os entrevistados do estudo de Ceribeli *et al.* (2024), que em sua maioria afirmou que os benefícios obtidos foram maiores que os prejuízos. Na Ufersa, os relatos demonstram uma mudança na experiência profissional e pessoal dos servidores após a adoção do teletrabalho. Essa transformação é descrita como muito positiva:

“A minha vivência de antes e a minha vivência de hoje mudou da água para o vinho, melhorou bastante.” [S1]

“A minha vivência de antes para hoje com o teletrabalho melhorou 99%.” [S1]

Ainda que haja relato de um aumento na carga de trabalho, o nível de satisfação permanece elevado, devido ao contexto de maior autonomia e bem-estar:

“Embora eu trabalhe mais do que antes, eu trabalho mais satisfeito e é mais leve, bem mais leve, por todo esse contexto de flexibilização.” [S1]

A flexibilidade é destacada como o benefício mais relevante do teletrabalho, sendo constantemente associada à possibilidade de organizar melhor o tempo, cuidar da saúde, realizar atividades pessoais e manter a produtividade:

“Para mim, a grande vantagem é a flexibilidade, porque é o poder de estar em casa, à disposição da instituição, trabalhando e concomitantemente poder realizar outras tarefas.” [S13]

“A flexibilidade possibilita uma melhor qualidade de vida e para mim é de longe o maior benefício que eu percebo.” [S13]

Essa flexibilidade permite, por exemplo, encaixar treinos, consultas médicas, rotinas familiares e até deslocamentos intermunicipais, sem prejuízo ao trabalho:

“Eu consigo encaixar algum prestador de serviço que vem na minha casa.” [S9]

Às vezes você tem que fazer alguma atividade que não é em casa, é até em outro município... você corre para dar conta do que tem que entregar.” [S12]

A possibilidade de cuidar da saúde física e mental é mencionada com frequência como fator que contribui para o aumento da satisfação. O teletrabalho permite que servidores pratiquem atividade física com regularidade, algo que antes era dificultado pela rigidez do regime presencial:

“Hoje eu consigo ir os três dias [na academia].” [S1]
 “O principal ponto é a questão de fazer a atividade física, né? A flexibilidade ajuda.” [S8]
 “Eu agora estou fazendo academia no começo da manhã.”
 “Foi conseguir encaixar uma atividade física na rotina do dia.” [S5]

Além da atividade física, a organização da alimentação, o tempo para descanso e a redução do estresse com deslocamentos são citados como fatores que melhoram o cotidiano dos servidores:

“Eu chego lá outra pessoa.” [S9]
 “Antes eu saía 5 da manhã porque eu tinha que estar 7:30... e agora não.” [S2]
 “Eu passo mais tempo com as minhas cachorras, eu posso ler um livro, eu posso ver uma série no meu horário de almoço.” [S2]

Os relatos mostram que os servidores se sentem mais valorizados e motivados, especialmente em contextos nos quais há poucas formas de bonificação:

“O servidor, quando se sente mais prestigiado, com um benefício a mais...” [S15]
 “Na unidade em que eu gerencio, o pessoal é muito satisfeito com o teletrabalho. Aliás, eles consideram uma conquista das maiores.” [S15]”

Esse reconhecimento se manifesta também em termos afetivos, com alguns relatos expressando satisfação de forma intensa e pessoal:

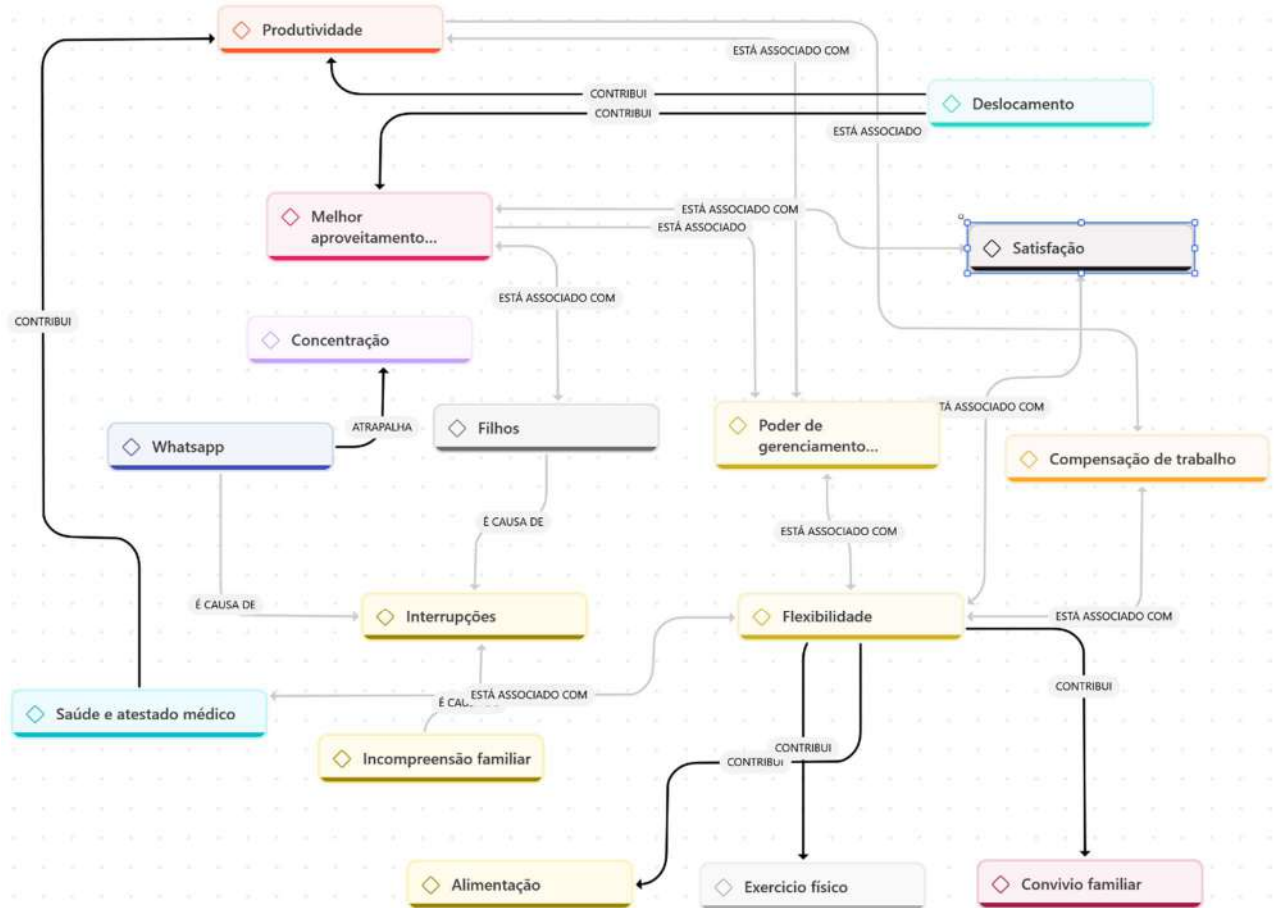
“Eu amo o teletrabalho. Eu disse que o teletrabalho era a oitava maravilha do mundo.” [S17]
 “Vivo assim num paraíso.” [14]
 “Se ficar assim, para mim já tá o céu.” [S2]
 “Todo dia que eu acordo de manhã e vejo que eu não tenho que ter esse tempo e vir para a Ufersa e mesmo assim consigo trabalhar, fazer as entregas, eu já tô muito agradecido.” [S8]

A análise dos relatos indica que o teletrabalho é fonte de ampla satisfação para os servidores, com base nas seguintes vantagens principais: Flexibilidade para conciliar vida pessoal e profissional; Melhora na qualidade de vida, especialmente pela inserção de práticas saudáveis na rotina (atividade física, alimentação, descanso); Redução do estresse e dos deslocamentos, promovendo bem-estar emocional; Maior autonomia no trabalho, aliada à sensação de produtividade; Reconhecimento e valorização institucional, percebidos como estímulo à motivação.

O teletrabalho, portanto, não é visto apenas como uma mudança de local de trabalho, mas como uma transformação estrutural positiva no cotidiano dos servidores, repercutindo diretamente na sua satisfação, desempenho e qualidade de vida.

Os códigos citados se referem à qualidade de vida, e são diagramados na figura 3, já os próximos itens se relacionam ao desempenho operacional.

Figura 3 - Rede semântica relacionada à qualidade de vida



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 3 é uma rede semântica feita no software Atlas.ti e representa a ligação entre os códigos referentes à qualidade de vida. Cada código se interliga com um ou mais códigos representando a relação entre eles. As relações utilizadas foram “é causa de”, “está associado com”, “contribui” e “atrapalha”. Dessa forma, por exemplo, “flexibilidade” é um código que tem associação com “poder de gerenciamento do tempo”, assim como “flexibilidade” contribui para aspectos que envolvem “alimentação”, “exercício físico” e “saúde mental”. “Produtividade” também aparece nessa rede devido a existência de fatores da qualidade de vida que influenciam no seu aumento.

Os próximos códigos fazem parte da categoria desempenho profissional.

4.3.8 Teletrabalho e a produtividade

Com base nos relatos colhidos entre os participantes, percebe-se que a maior parte dos servidores públicos considera o teletrabalho um elemento que favorece a produtividade. Essa percepção surge repetidamente em suas falas, tanto ao avaliar o próprio rendimento quanto ao comparar o trabalho realizado no formato remoto com o presencial.

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:

“Na maioria das vezes eu consigo produzir mais em casa.” [S1]

“Consigo desenvolver muito mais meus trabalhos no teletrabalho.” [S7]

“Eu acho que sou até mais produtivo quando estou em casa.” [S8]

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.

Assim como no estudo de Teixeira e Bacinello (2024) e Ceribeli *et al.* (2024), os servidores entrevistados também associam a sensação de maior produtividade à capacidade de manter maior concentração, enfrentar menos interrupções e administrar melhor o próprio tempo, aspectos que costumam ser mais limitados no espaço físico da instituição. Outro ponto relevante é que o tempo antes dedicado ao deslocamento agora pode ser direcionado a atividades profissionais ou pessoais, o que contribui para uma rotina mais eficiente.

“A maioria dos dias estou sozinha em casa, então estou aqui produzindo. Eu não estou parando para conversar para nada, só estou produzindo.” [S2]

“1 hora que você podia estar produzindo. Ou descansando. Porque descansando, você aumenta o tempo que vai produzir.” [S5]

Outro fator que contribui para a percepção de ganho de produtividade está relacionado à natureza das atividades desempenhadas. Para os servidores que atuam majoritariamente com tarefas analíticas, como planejamento, elaboração de textos, mapeamento de processos ou estratégias, o ambiente domiciliar é visto como propício à concentração e ao foco:

“Como a gente trabalha escrevendo maior parte do tempo [...], o teletrabalho tem um impacto muito positivo na nossa produtividade.” [S2]

No entanto, há o reconhecimento de que esse ganho pode não ser uniforme para todas as funções. Atividades que envolvem atendimento constante ou que dependem de interações presenciais tendem a apresentar menor variação de produtividade entre os dois modelos.

Adicionalmente, os relatos apontam que o modelo de gestão por entregas (PGD) contribui para o aumento da produtividade ao estabelecer prazos e metas claras, o que favorece a organização e o comprometimento do servidor com o cumprimento dos objetivos:

“O fato de você trabalhar com tarefas definidas, com tempo definido, faz com que você aumente a produtividade.” [S11]

Embora a maioria dos participantes indique ganhos expressivos, é importante destacar que parte dos entrevistados relatou dificuldades iniciais de adaptação ao regime remoto. Em alguns casos, houve queda de produtividade no início da transição, seguida de retomada à medida que o servidor ajustava sua rotina e estratégias de organização:

“No começo eu achei que deu uma caída na minha produtividade [...]. Mas consegui me adequar, consegui trabalhar. Estou produzindo a quantidade que eu gosto.” [S9]

Outro aspecto identificado foi o aumento da autoexigência por parte dos servidores no teletrabalho. A ausência de controle direto, como o registro de ponto, leva alguns profissionais a intensificarem sua cobrança pessoal para manter o desempenho e as entregas previstas:

“Eu acho que tenho trabalhado mais [...] porque eu me cobro.” [S1]
 “Vem aquele peso: ‘Vixe, hoje eu só fiz isso, eu tenho que fazer aquilo’.” [S1]

Por fim, destaca-se a relação entre bem-estar e produtividade. Já mencionado no estudo de Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), o bem-estar no trabalho é uma condição importante para que o teletrabalho gere efeitos positivos. Quando o teletrabalho promove bem-estar, aumentam-se a satisfação e o comprometimento, o que pode resultar em melhor desempenho organizacional. Na Ufersa, 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:

“Um servidor mais feliz, ele acaba sendo, em tese, mais produtivo.” [S13]
 “Melhor para o servidor... eu quero acreditar que aí o servidor produz mais também.” [S15]

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. O teletrabalho favorece, assim, uma nova organização do tempo, maior controle sobre o ambiente laboral e um engajamento mais direto com os resultados esperados.

Ademais, sobre o desempenho operacional e responsabilidade dos servidores, os gestores afirmam não perceber diferença negativa nesses aspectos no teletrabalho quando comparados ao presencial. Eles afirmam que os servidores continuam com a mesma dedicação, e apesar do distanciamento com os geridos, a verificação constante da qualidade das entregas não foi comprometida.

4.3.9 Concentração, interrupções e incompreensão familiar

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. Um dos depoimentos sintetiza bem essa percepção:

"Você tá sozinho, você acaba conseguindo se concentrar mais"[S8].

Nos estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Teixeira e Bacinello (2024) também informa resultados positivos quanto à diminuição de distrações e interrupções no ambiente doméstico, no primeiro caso, resultado do silêncio no ambiente de trabalho. Ceribeli *et al.* (2024) relaciona o aumento da produtividade com possibilidade de trabalhar com menos distrações.

Já o uso de notificações de aplicativos, especialmente do WhatsApp, aparece como uma fonte recorrente de dispersão. A busca por mecanismos de controle, como silenciar notificações ou remover o aplicativo da área de trabalho, é uma tentativa de manter o foco e proteger o raciocínio em tarefas mais complexas.

Ao mesmo tempo, há reconhecimento de que essa capacidade de concentração varia entre os indivíduos. Embora alguns considerem ter boa disciplina para manter o foco, há menções à dificuldade de manter o ritmo produtivo diante de interrupções não previstas.

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.

Os trechos apontam que cada quebra de raciocínio gera um custo cognitivo. A interrupção implica retomar a linha de pensamento, fazer o login novamente em sistemas, ou revisar informações já processadas. Além disso, as interrupções internas ao próprio ambiente institucional, como a chegada de colegas com assuntos paralelos, também afetam o

desempenho, tanto no modelo remoto quanto no presencial. A constatação de que a produção aumenta em ambientes sem interrupções é recorrente.

Outro ponto de destaque é o processo de adaptação. Há relatos de servidores que, inicialmente, sofriam mais com as interrupções domésticas, mas que conseguiram estabelecer rotinas e estratégias que minimizaram tais impactos ao longo do tempo.

Um aspecto central identificado nos relatos é a incompreensão por parte de familiares em relação à natureza do teletrabalho. A presença física do trabalhador em casa parece, para muitos familiares, incompatível com a ideia de dedicação plena ao trabalho. Essa percepção gera expectativas de disponibilidade que, na prática, fragilizam a separação entre tempo profissional e pessoal.

A recorrência de frases como: "as pessoas acham que você está de folga" ou "não compreendem que você está trabalhando" indica a persistência de uma cultura que associa trabalho à presença em espaços físicos específicos, como o escritório. Essa invisibilidade do esforço cognitivo e do tempo laboral em casa afeta diretamente a produtividade e pode gerar conflitos interpessoais e desgaste emocional.

Além disso, o teletrabalho acaba, em alguns casos, por gerar um desequilíbrio na divisão de responsabilidades domésticas, com o servidor sendo visto como disponível para cumprir tarefas alheias ao seu expediente. Alguns servidores relatam ter interrupções em casa, tem preferido ir à Ufersa quando precisam se concentrar mais, tendo, nesse caso, maior produtividade no ambiente tradicional de trabalho. Dessa forma, apesar do convívio familiar trazer benefícios quanto a qualidade de vida, pode, em alguns casos, trazer malefício quanto à produtividade. Há quem cite os filhos como fonte de interrupção, contudo, nesse caso não foi identificado como reclamação, foi mais visto como privilégio proporcionado pelo PGD.

Em contraponto à concentração conseguida no trabalho presencial, foi informado sobre o atendimento ao público que demanda sempre um tempo maior do que por meios digitais, haja vista que o servidor usuário costuma tratar sobre assuntos pessoais também como forma de desabafo. É importante deixar claro que também nenhuma das observações sobre esse aspecto foram ditas como reclamação, inclusive reconhece-se a vantagem dessa interação direta para o servidor que atende e para o atendido, porém para fins de produtividade, concentração e desempenho, é um fator que tem influência.

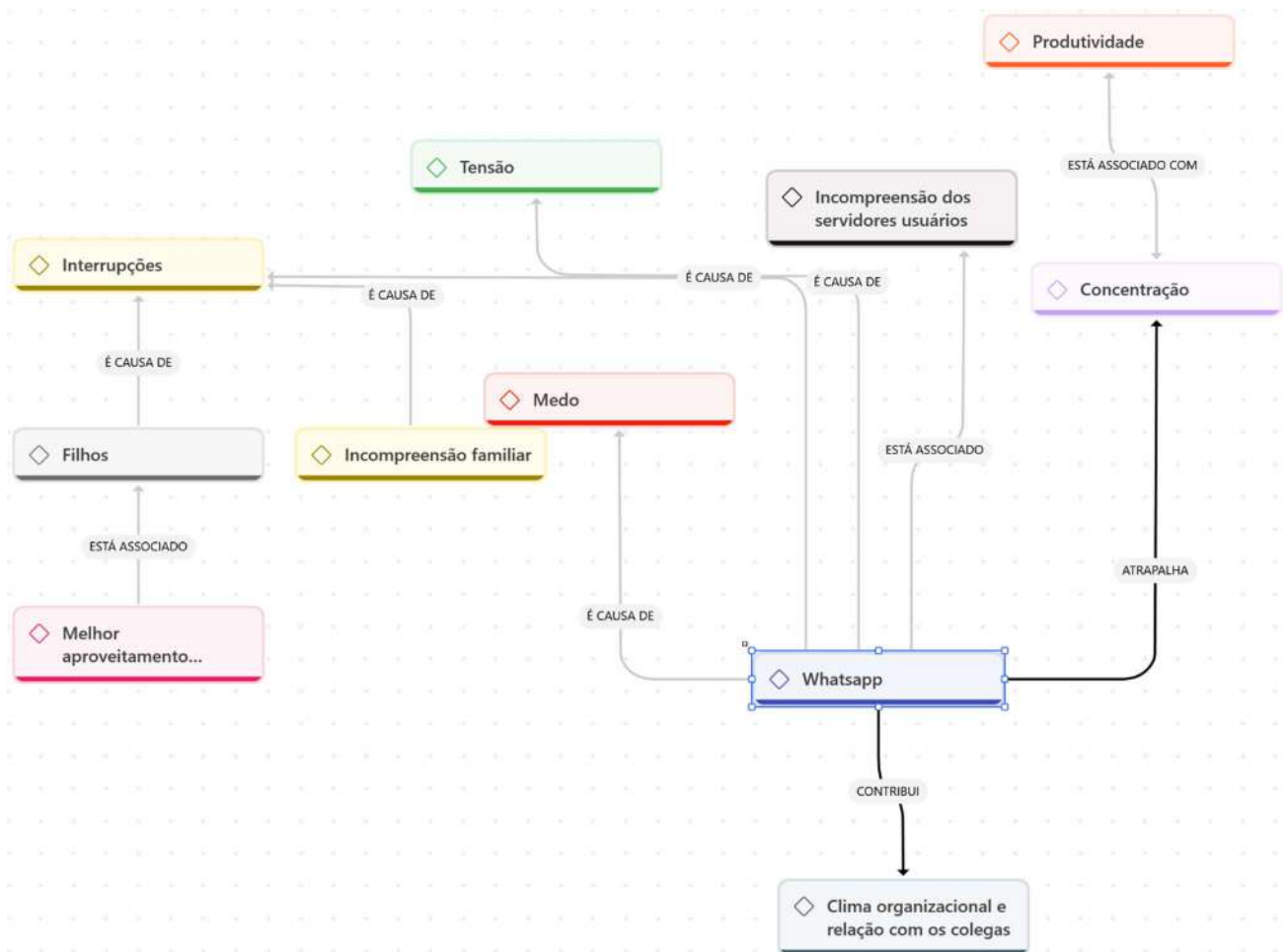
Os três eixos analisados, concentração, interrupções e incompreensão familiar, não se manifestam de forma isolada. Ao contrário, há uma interdependência entre eles, que conforma a experiência cotidiana dos servidores em teletrabalho. A concentração é frequentemente

prejudicada pelas interrupções, e estas, por sua vez, são potencializadas pela incompreensão do entorno doméstico. A dificuldade de fazer com que o espaço doméstico seja respeitado como espaço de trabalho reflete-se em uma fragilidade das fronteiras entre o profissional e o pessoal, impactando diretamente a qualidade e a continuidade do trabalho desenvolvido.

Apesar da relação familiar estar citada nesse tópico ligada à interrupção, muitos entrevistados mencionaram como vantagem estar próximo aos familiares ou terem maior flexibilidade para se deslocarem caso eles não residam na mesma cidade, atrelado a isso, a maior parte dos estudos que se referem a este tópico também o fazem como vantagem do teletrabalho, principalmente pela possibilidade de compatibilizar de forma mais equilibrada as demandas laborais e familiares, dentre os autores podem ser citados Filardi, Castro e Zanini (2020) e Ceribeli *et al.* (2024).

A Figura 4 demonstra a rede semântica de códigos da categoria desempenho profissional e suas relações. As relações utilizadas também são “é causa de”, “está associado com”, “atrapalha” e “contribui”. “Whatsapp” é também usado nessa rede por se relacionar com concentração, nesse caso, no sentido de atrapalhar e, ao mesmo tempo, contribuir para a relação mais próxima com os colegas.

Figura 4 - Rede semântica relacionada à categoria desempenho profissional



Fonte: Elaboração própria (2025)

Apesar dos aspectos mencionados como pontos de incomodo e passíveis de melhoria, dos dezessete servidores entrevistados, quinze deles se mostram satisfeitos com o teletrabalho e consideram um grande ganho para a categoria. Se colocados em uma balança o PGD na modalidade teletrabalho proporcionou muito mais benefícios, quando comparados aos ajustes necessários. Um participante se mostrou parcialmente satisfeito, e outro não conseguiu se adaptar ainda. Ambos enfatizam a falta de compreensão familiar gerando em ambos os casos quebra na concentração e necessidade de compensação de trabalho.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, RELATÓRIOS DE GESTÃO E ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A triangulação dos dados evidencia tanto convergências quanto divergências entre as três fontes, além de aspectos que emergem de forma exclusiva entre as três fontes investigadas: relatórios institucionais, observação participante e entrevistas. Verifica-se que todas as fontes

destacam a flexibilidade de horários como principal benefício do teletrabalho. Contudo, enquanto os relatórios apresentam essa flexibilidade como um ganho objetivo para a qualidade de vida, a observação e as entrevistas evidenciam o desafio de compensar horários e a necessidade de disciplina pessoal, sendo que a observação registrou exemplos concretos dessa dinâmica no cotidiano familiar, como a conciliação com a rotina dos filhos.

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 melhoria 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. A observação ainda detalha a queda de atenção em reuniões virtuais, e as entrevistas ressaltam o impacto da expectativa de resposta imediata na saúde mental.

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, que inclusive referem a organização de dias presenciais com base em afinidades e a realização de confraternizações para mitigar o distanciamento.

Aspectos exclusivos surgiram em algumas fontes: a observação participante registrou a dualidade do regime presencial, vantajoso pela comunicação direta, mas desgastante pelos deslocamentos, a sensação de vigilância associada ao uso do sistema Polare e estratégias informais de adaptação, como festas e tentativas de equilibrar o uso de ferramentas. Por fim, embora haja consenso sobre os ganhos trazidos pelo teletrabalho e sobre sua consolidação, os relatórios concluem de forma fortemente positiva, recomendando expansão, ao passo que a observação e as entrevistas reconhecem os avanços, especialmente em qualidade de vida, mas alertam para fragilidades que demandam ajustes, particularmente no equilíbrio entre produtividade, bem-estar e saúde mental.

Em síntese, a comparação mostra que os relatórios de gestão priorizam indicadores objetivos e sustentam institucionalmente a consolidação do teletrabalho; a observação participante revela os efeitos cotidianos, tanto positivos quanto os desgastes invisíveis nos números; e as entrevistas aprofundam as percepções individuais, destacando aspectos de saúde, bem-estar e relações interpessoais. Juntas, as três fontes oferecem uma visão complementar do fenômeno, equilibrando resultados institucionais e vivências pessoais.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após a análise dos resultados deste estudo, foi percebida a necessidade de implementação de medidas práticas para o aperfeiçoamento do PGD na universidade, particularmente diante dos desafios encontrados no contexto do teletrabalho. As soluções propostas buscam equilibrar produtividade, bem-estar e qualidade das relações profissionais.

Um dos principais pontos identificados é a importância de definir limites claros de conectividade. Essa medida envolve a pactuação de horários de resposta e prazos de fato realistas para o retorno às demandas que chegam pelo aplicativo whatsapp, tendo como objetivo a redução da sobrecarga fruto da hiperconectividade e a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável. Assim, a efetividade da estratégia está condicionada a uma comunicação clara e respeitosa entre gestores e servidores, com a observância do horário de expediente e a valorização dos canais formais de diálogo e acompanhamento.

Outro aspecto essencial refere-se à manutenção e ao fortalecimento dos vínculos interpessoais e do engajamento coletivo. A realização de encontros presenciais periódicos e atividades de integração pode minimizar o isolamento e fortalecer o sentimento de pertencimento institucional. Paralelamente, o reconhecimento público do trabalho e das conquistas das equipes configura-se como uma prática potente para a valorização profissional, o aumento da satisfação e o desejo de permanência dos servidores.

A promoção da autonomia e da confiança também merece atenção. Permitir que os servidores tenham maior liberdade para organizar suas tarefas, escolher projetos mais alinhados às suas habilidades e participar ativamente das decisões favorece o comprometimento e a qualidade das entregas. É igualmente importante fomentar o desenvolvimento integral das pessoas, contemplando não apenas as competências técnicas, mas também as socioemocionais, na medida em que o bem-estar psicológico se revela inseparável do desempenho profissional.

Recomenda-se também a prática do feedback de forma contínua, construtiva e humanizada. O retorno não deve restringir-se apenas à mensuração de resultados, mas incluir

também aspectos comportamentais, comunicacionais e relacionais de forma a fortalecer vínculos entre gestores e equipes, ampliar a clareza sobre o que se espera do servidor e contribuir para o aprendizado e o aprimoramento mútuo. A criação de espaços seguros para diálogo, nos quais o servidor possa expressar percepções e dificuldades, é igualmente importante para consolidar uma cultura organizacional mais participativa e acolhedora.

Mais um ponto relevante é a saúde mental. A implementação de programas de acompanhamento psicológico, a promoção de rodas de conversa e campanhas de sensibilização sobre autocuidado emocional representam iniciativas valiosas na prevenção do estresse e esgotamento psíquico decorrente das novas formas de trabalho. Capacitações voltadas à gestão do tempo, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao enfrentamento de pressões cotidianas também são uma opção para políticas de bem-estar institucional.

Por fim, é também importante que a Ufersa incentive melhorias ergonômicas e estruturais para o teletrabalho. Uma das propostas é a divulgação de orientações sobre postura corporal, arranjo físico do posto de trabalho, iluminação adequada e a necessidade de pausas regulares para preservar a integridade física, e mental, dos servidores. Além disso, é recomendável que a instituição apoie a adaptação dos espaços domésticos de trabalho, haja vista que é onde o servidor, na maioria dos casos, passará a maior parte do tempo.

Essas recomendações, quando incorporadas à política institucional de gestão, pode proporcionar ao PGD um potencial de revitalização, convertendo-o em uma ferramenta tanto de modernização quanto de eficiência, com o adicional de valorização do indivíduo. Com isso, a universidade poderá avançar na construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e sustentável a longo prazo.

O quadro 5 representa em síntese as sugestões de melhoria:

Quadro 5 - Desafios e sugestões de melhoria

Desafio encontrado	Sugestão para melhoria
Hiperconectividade	• Definir horários de resposta e prazos claros para retorno aos usuários; • Evitar contatos fora do expediente; • Adotar pactos de disponibilidade entre equipes e gestores.
Isolamento social, enfraquecimento dos vínculos entre colegas de trabalho e possibilidade de gerar sensação de não pertencimento	• Estimular o engajamento; • Promover encontros presenciais periódicos, atividades de integração e espaços coletivos de convivência; incentivar o reconhecimento público das conquistas das equipes. • Estimular o reconhecimento contínuo das entregas, a autonomia na execução das tarefas e a participação nas decisões; valorizar a contribuição individual e coletiva;

	• Implantar processos contínuos de feedback.
Saúde mental em risco	• Desenvolver ações institucionais voltadas à saúde mental, como acompanhamento psicológico, rodas de conversa e campanhas de sensibilização; • Oferecer capacitações sobre gestão do tempo e equilíbrio emocional.
Possibilidade de problemas futuros de ergonomia	• Incentivar melhorias ergonômicas e estruturais; • Orientar sobre postura, iluminação e pausas ativas; • Apoiar a adaptação dos espaços domésticos com recursos tecnológicos e mobiliários adequados.

Fonte: Elaboração própria (2025).

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. O trabalho apontou que essa forma de atuar gerou aumento na produtividade, concedeu mais liberdade na organização das tarefas e trouxe benefícios para o bem-estar geral, fatores que foram reiterados por diversas 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, além da possibilidade de problemas futuros com ergonomia.

Outro aspecto observado é a diversidade de vivências entre os servidores. Para uma parcela, a flexibilidade se traduziu em uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional. Para outros, a falta de uma separação clara entre horário de trabalho e de folga levou a um aumento do cansaço e do estresse. Essa divergência sublinha a urgência de criar diretrizes que levem em conta essas nuances, oferecendo suporte adequado e monitoramento constante.

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 cidadãos. 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. Essa dualidade de informações ressalta o valor de se adotar uma avaliação mista, que una dados numéricos e percepções subjetivas na análise do programa.

Mesmo necessitando de ajustes, 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, desde que sejam realizados refinamentos focados no cuidado com as pessoas e no reforço dos vínculos da equipe.

Desse modo, entende-se que a consolidação do teletrabalho deve ser realizada em conjunto com medidas de supervisão, treinamento e estímulo à comunicação entre líderes e equipes. Somente assim será possível garantir que o modelo não só impulse a eficiência

operacional, mas também fomenta um clima organizacional mais sadio, cooperativo e com atenção às pessoas.

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 que ganham, o aumento (ou não) da produtividade, os desafios para se concentrar em casa 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. Ao mostrar as nuances do teletrabalho, possibilitam que os gestores tomem melhores decisões a respeito da melhoria do programa, com estratégias mais direcionadas para cada problema.

A pesquisa em si, dado seu desenho metodológico, impõe certas limitações. Como é um estudo de caso único da Ufersa, não é possível generalizar os resultados para outras instituições. A análise também está confinada a um momento específico no tempo, não capturando as flutuações que podem ocorrer nas percepções dos servidores ao longo de um período mais extenso, haja vista, inclusive, ser um programa recém implantado na universidade. Ademais, a variabilidade individual em aspectos como disciplina, adaptação ao teletrabalho e infraestrutura do domicílio é apontada como um fator que pode ter afetado os achados do estudo. Além disso, questões sensíveis como a saúde mental e os seus reais efeitos não puderam ser aprofundados, tanto por questões éticas, como por necessitar de experiência no assunto, de forma a melhor conduzir o estudo.

No que diz respeito a estudos futuros, abre-se um leque de questões pertinentes para explorar. Torna-se vital 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, analisando de que modo a independência concede poder, mas também pode levar à definição de metas irrealistas e ao esgotamento. 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, Af. 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/10.1590/1679-395160287>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt>. Acesso em 08 jul 2024.

ADAMOVIC, M.; GAHAN, P.; OLSEN, J.; GULYAS, A.; SHALLCROSS, D.; MENDOZA, A. Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n.14, p.1-34, maio 2021. DOI: 10.1080/09585192.2021.1913623. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351477234_Exploring_the_adoption_of_virtual_work_the_role_of_virtual_work_self-efficacy_and_virtual_work_climate. Acesso em: 05 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.

ALMEIDA, F. N. **Avaliação de Desempenho para os Gestores**. Amadora: McGraw-Hill, 1996.

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.

ALVES, D. P. A.; BARRO, R. J; CHERMOUT, A. C. M.; MUQUIM, D. S. S.; FERREIRA, R. C. B. C.; SOARES, T. S. F. G. Trabalho remoto e as desordens musculoesqueléticas: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Interdisciplinar em Saúde**, v. 6, n. 2, p. 567-590, 2023. DOI: <https://doi.org/10.38087/2595.8801.295>. Disponível em: <https://revista.cognitioniss.org/index.php/cogn/article/view/295>. Acesso em 18 set 2025.

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.

BARBOSA, T. C. X. **Estado nutricional, comportamento e consumo alimentar de trabalhadores em teletrabalho de uma Instituição de Ensino Superior**. 2024. Dissertação (Mestrado em Nutrição) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/4a783004-a490-460d-985b-77392cf0887e>. Acesso em 18 set 2025.

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. <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. Acesso em: 25 maio 2024.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRANDÃO, Z. A dialética macro/micro na sociologia da educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/bLYVCGRqgZKkmpCrTbvCXw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 29 maio 2024.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, janeiro-julho, 2005.

BRASIL. Ministério da Economia. **Apresentação – Novas regras de teletrabalho na Administração Pública Federal**. Jul, 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/apresentacao-teletrabalho.pdf>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual Técnico de Orçamento – MTO 2009**. Brasília, 2008. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/657/1/MTO_2009.pdf. Acesso em: 28 maio 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 37p. 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF>. Acesso em: 28 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. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho

individual e institucional e o pagamento das gratificações. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em 28 maio 2024.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição nº 169, 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm. Acesso em 08 set 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.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição extra nº 133-A. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 06 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. Acesso em: 06 maio 2024.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, edição nº 154. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em 08 set 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: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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIDESCU, A. A.; APOSTU, S. A.; PAUL, A.; CASUNEANU, I. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable

human resource management. **Sustainability**, v.12, n.15, p. 6086, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156086>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6086>. Acesso em: 05 maio 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. 31, n. —, p. 1-23, 2020. DOI:10.1080/09585192.2020.1737834. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2020.1737834?needAccess=true>. Acesso em: 05 de maio de 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.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2004.

FRATEZI, F. R. **Construção e validação de indicadores para monitoramento da qualidade assistencial em centros para idosos**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. 2020. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-24022021-091516/publico/Flavia_Fratezi.pdf. Acesso em: 28 maio 2024.

GOMES, P. B. **Avaliação de desempenho do DENASUS no contexto de teletrabalho**. Trabalho de conclusão de curso de especialização (Especialização em Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados) - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2021.

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.

GUIMARÃES, B.; SILVA, T.; MUNHOZ, D.; LANDIVAR, P. Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia da COVID-19. **Fisioterapia e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 278-283, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-2950/22010829032022PT>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fp/a/FkzfdGq4vBRGFWDxJMsDVsm/?lang=pt>. Acesso em: 18 set 2025.

ILO-International Labour Organization. **Defining and measuring remote work, telework, work-at-home and home-based work, de 05 de junho de 2020**. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/publication/wcms_747075.pdf. Acesso em: 22 de jul. de 2025.

IMAMOGLU, S., INCE, H., TURKCAN, H., ATAKEY, 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. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>. Disponível em: <https://www.hindawi.com/journals/edri/2021/1751495/>. Acesso em 28 maio 2024.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho –QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- 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. Acesso em: 25 maio 2024.
- MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.
- NILLES, J. Telecommunications and organizational decentralization. **Communications, IEEE Transactions**, v.23, n10, p. 1142-1147, out. 1975. DOI: 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. <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, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? In: **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.
- 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. Acesso em: 10 maio 2024.

OLA, O.; SANUSI, B. O.; ADAMAROLA, E. T. Communication challenges and strategies in remote work settings. **International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies**, v.6, n.3, p. 75- 86, set 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377689012_COMMUNICATION_CHALLENGES_AND_STRATEGIES_IN_REMOTE_WORK_SETTINGS. Acesso em: 12 set 2024.

PAIVA, E. R. V. C.; PEREIRA, T. M. F.; BARRETO, L. K. S.; SOARES, L. F. M.; CÉSA, E. S.; SILVA, F.; AOUAR, W. A. E.; TRIGUEIRO-FERNANDES, L. A percepção do home office pós pandemia sob o olhar de servidores públicos de uma instituição de ensino superior. **Revista caderno pedagógico**, v.21, n.5, p. 01-24, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n5-065. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/2630>. Acesso em 07 set 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. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 23 abr 2024.

PEREIRA, L. A. E.; LOURENÇO, A. B. B.; OLIVEIRA, A. P. F. Pesquisa de diagnóstico sobre a qualidade de vida dos empregados em condição de teletrabalho. **EntreAções: diálogos em extensão**, Juazeiro do Norte, v. 3, n. 2, p. 27-45, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/entreacoes/article/view/1018>. Acesso em: 28 maio 2024.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Research Methodology in Management Information Systems. **Journal of Management Information Systems - Special Section: Strategic and Competitive Information Systems Archive**, v.10, p.75-105, 1993. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/6cs4s5f0>. Acesso em: 09 set 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **Instituições com PGD em execução**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acesso em: 08 set 2024.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152- 162, Jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 maio 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. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ira/wpaper/200713.html>. Acesso em: 08 maio 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. M. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. McGraw-Hill, 2013.

SANDES, A.S.T.; LOOS, M.J. Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão. **Revista Exacta Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 17, n.2, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/viewFile/7864/6738>. Acesso em: 28 maio 2024.

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

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=YTdyXSEAAAAJ&citation_for_view=YTdyXSEAAAAJ:_kc_bZDykSQC. Acesso em: 10 set 2024.

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: <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4020>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 12 set 2024.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v. 3, p. 20-27, set 2009. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em: 20 set 2024.

UFERSA. **Projeto Piloto**. Mossoró, 28 de fev de 2024a. Disponível em: <https://pgd.ufersa.edu.br/projeto-piloto-2/>. Acesso em: 14 de jan de 2025.

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 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. Acesso em: 20 fev 2025.

UFERSA. Conselho Universitário. **Estatuto da Ufersa, 01 de setembro de 2016**. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2014/09/ESTATUTO->

PUBLICADO-NO-SITE-VALIDO-A-PARTIR-DE-1-DE-SETEMBRO-DE-2016.pdf.
Acesso em 22 jul 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. Acesso em 22 jul 2025.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

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.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6th ed. Sage Publications, 2018.

WÖRTLER, N. W. B.; YPEREN, V.; BARELDS, D, P, H. (2020). 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.

ZHANG, C.; YU, M. C.; MARIN, S. Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. **Journal of Applied Psychology**, v.106, n.6, p.797-810, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000933>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2021-56704-001>. Acesso em: 27 maio 2024.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa “TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS” coordenada pela Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido ao seguinte procedimento: entrevista semiestruturada cuja responsabilidade de aplicação é da pesquisadora Raisa Mairaz Marques da Silva Maia, mestranda em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Campus de Mossoró da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. A pesquisadora também aplicará como método de pesquisa a observação participante. Os dados da pesquisa serão armazenados de forma digital, em computador institucional, e em pendrive, localizados na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, em Mossoró, ambos protegidos por meio de senha pessoal de acesso exclusivo e sob a guarda da pesquisadora responsável, por um período de cinco anos, e após esse período, os documentos serão destruídos. Não haverá qualquer registro em ambiente compartilhado ou em “nuvem”. O mesmo cuidado será seguido para os termos de consentimento livre e esclarecido. A pesquisadora garante total sigilo dos dados e informações obtidas.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: Investigar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho da UFERSA sobre servidores em regime de teletrabalho, abordando sua qualidade de vida e desempenho operacional. E como objetivos específicos: Analisar a percepção dos servidores da UFERSA sobre a qualidade de vida antes e depois da implementação do Programa de Gestão e Desempenho; Avaliar o desempenho operacional dos servidores em regime de teletrabalho antes e depois da adoção do Programa; Identificar a influência dos impactos na qualidade de vida em relação ao desempenho operacional dos servidores em teletrabalho na UFERSA; Desenvolver uma cartilha informativa com diretrizes e boas práticas para assegurar a qualidade de vida e o desempenho dos servidores que optam pelo teletrabalho, considerando as conclusões da pesquisa.

O benefício desta pesquisa é a possibilidade de contribuição para a produção de conhecimentos sobre o impacto do Programa de Gestão e Desempenho nos servidores participantes, colaborando para a melhoria na qualidade de vida e no desempenho ao realizar as demandas em teletrabalho. A pesquisa pode auxiliar no direcionamento ao setor de gestão de pessoas e aos gestores das unidades administrativas da Ufersa e de outros órgãos públicos, para o desenvolvimento de medidas que minimizem os possíveis problemas encontrados.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de estão relacionados à possibilidade de desconforto, cansaço e/ou constrangimento. Os possíveis desconfortos decorrentes da participação na entrevista podem ser relacionados a perguntas que envolvam relação com a família, relação com os gestores e características pessoais acerca de organização do tempo e das tarefas, contudo o participante não será identificado de forma alguma. Já na observação participante, pode haver algum tipo de desconforto na presença do pesquisador, além disso, o comportamento dos observados pode ser alterado ao haver a

interação com o pesquisador e ao saberem que estão sendo observados, podendo influenciar na autenticidade dos dados coletados.

Esses riscos serão minimizados mediante: Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo. Somado a isso, a pesquisadora será transparente com os participantes ao deixar claro os objetivos da pesquisa e garantir que haja consentimento na participação. Na observação participante, caso seja identificado qualquer tipo de desconforto no ambiente, mesmo que não exposto verbalmente pelo observado, a pesquisadora interromperá a observação e irá se retirar do local.

Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas a discente/pesquisadora Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia aplicará o questionário e somente a discente/pesquisadora Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia e a orientadora responsável poderão manusear os dados. Garante-se o sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; garante-se também que o participante se sinta à vontade para responder aos questionários e Anuência da Instituição de ensino para a realização da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa obedece à Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018, também conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), principalmente por ser a ser feita apenas com consentimento do entrevistado, e por assegurar a anonimização dos dados.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para a pesquisadora Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia, Campus Central da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN, CEP: 59.625-900, Tel.(84) 98701-6392.

Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3315-2094.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar dano – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade da pesquisadora Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Consentimento Livre

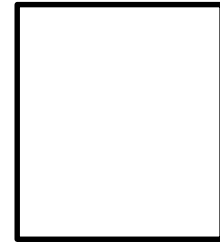
Concordo em participar desta pesquisa “TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS”. Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais serei submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou

prejuízos funcionais. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

Mossoró, ____/____/____.

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Participante



Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia - Aluna/Pesquisadora do Curso do Programa de Mestrado em Administração Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN | CEP: 59.625-900. Tel.(84) 98701-6392.

Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira – Orientadora da Pesquisa – Vinculada ao Programa de Mestrado em Administração Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN | CEP: 59.625-900. Tel.(84) 99999-3963.

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n - Aeroporto

Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3315-2094.

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
GABINETE DA REITORIA**

Eu, Prof. Dr. Rodrigo Nogueira de Codes, CPF nº xxxxxxxxxx-xx, representante legal da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, localizada no endereço: Av. Francisco Mota, 572 – Bairro Costa e Silva, Mossoró RN, venho através deste documento, conceder a anuência para a realização da pesquisa intitulada: **TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**, tal como foi submetida à Plataforma Brasil, sob a orientação da Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira, vinculada a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, a ser realizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido com foco nas seguintes unidades administrativas: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) e da Unidade de Auditoria Interna (Audint)

Declaro conhecer e cumprir as resoluções Éticas Brasileiras, em especial a resolução 466/12 e suas complementares.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades, como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu cumprimento no resguardo da segurança e bem estar dos participantes de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão usados nesta pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue abaixo:

- 1) O cumprimento das determinações éticas da Resolução 466/12 CNS/MS;
- 2) A garantia do participante em solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 3) Liberdade do participante de retirar a anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalidade ou prejuízos.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Mossoró/RN, 28/03/2025

Rodrigo Nogueira de Codes

CPF: xxxxxxxxx-xx

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Este é roteiro de entrevista referente à pesquisa intitulada: **“TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS”** do programa de pós-graduação profissional em Administração Pública - PROFIAP na Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA. A pesquisadora responsável pela pesquisa é a discente Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia.

Caracterização dos respondentes	
• O entrevistado responderá como gestor de unidade? Sim ou Não. • Quanto tempo no cargo? • Quanto tempo em teletrabalho?	
Perguntas – Entrevista aos servidores das Unidades em PGD no projeto piloto	Referência
1- Qual sua avaliação em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal a partir do momento que aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018).
2- De que forma a flexibilidade de horários da modalidade teletrabalho do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) afetou sua qualidade de vida?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
3- De que forma o modelo do teletrabalho no PGD influenciou suas relações familiares ou sociais?	Andrade (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Oliveira e Pantoja (2018); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
4- Como você avalia a ergonomia do seu espaço de trabalho em casa?	Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
5- Como o teletrabalho impactou na sua rotina diária e em seus hábitos de vida?	Oliveira e Pantoja (2018).
6- Como você avalia o equilíbrio entre tempo que dedica ao trabalho e tempo livre depois que aderiu ao PGD, na modalidade teletrabalho?	Paiva <i>et al.</i> (2024).
7- Qual ponto do seu bem-estar geral a diminuição no deslocamento até a Universidade, devido ao teletrabalho parcial, foi mais influenciado?	Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).

8-Você sente que trabalho remoto te isola socialmente? Se sim, o que você faz para diminuir essa sensação?	Filardi, Castro e Zanini (2020); Vries, Tummers e Bekkers (2019); Guedes, Pietre e Andrade (2024); Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020).
9-Como você avalia sua produtividade no teletrabalho em comparação com o trabalho presencial?	Teixeira e Bacinello (2024); Paiva <i>et al.</i> (2024).
10- Você observa que sua produtividade está mais relacionada a maior concentração ou maior tempo de trabalho?	Teixeira e Bacinello (2024); Paiva <i>et al.</i> (2024).
11- Que fatores facilitam e/ou dificultam a concentração e a motivação no teletrabalho?	Pereira, Lourenço e Oliveira (2022).
12- Que fatores impactam positivamente e/ou negativamente na sua capacidade de cumprir prazos e metas no teletrabalho?	Ahmed <i>et al.</i> (2020).
13-Como você julga que seu desempenho poderia ser melhor avaliado, principalmente de forma mais justa e precisa, no trabalho fora das dependências da Universidade?	Ahmed <i>et al.</i> (2020).
14- Que benefícios e/ou malefícios você considera que a interação com os colegas pode afetar na sua produtividade?	Filardi, Castro e Zanini (2020); Vries, Tummers e Bekkers (2019); Guedes, Pietre e Andrade (2024);
15- Que estratégia você usa para manter um ritmo constante de trabalho no trabalho remoto?	Teixeira e Bacinello (2024);
16 – O que mais te atrapalha na manutenção do ritmo de trabalho no home office?	Teixeira e Bacinello (2024);
Perguntas – Entrevista com os gestores das Unidades em PGD no projeto piloto	Referência
1 – Qual reclamação você tem escutado mais dos servidores referente ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no que tange ao trabalho remoto?	-
2 – Como você mensura se as tarefas de cada servidor estão sendo cumpridas dentro do prazo depois da implantação do PGD no seu setor?	-
3 – Quais mudanças foram percebidas em relação ao tempo gasto na execução de tarefas quando comparados no teletrabalho e no presencial?	
4 – De que forma você consegue ter o controle sobre as tarefas dos servidores que aderiram ao PGD?	-
5 - Qual sua sugestão para melhoria da capacidade de controle dessas tarefas?	
6 – Quais meios você usa para se comunicar com facilidade com os geridos que estão no teletrabalho?	Ola, Sanusi, Adamarola (2023).
7 – Você consegue avaliar melhor o servidor no trabalho presencial ou no remoto?	Rocha e Amador (2018); Oliveira e Pantoja (2018).

8 – Em um panorama geral, qual o maior benefício e o maior malefício que o PGD, na modalidade teletrabalho parcial, trouxe para a Ufersa, quando comparado ao modelo de trabalho totalmente presencial?	
---	--

APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O produto técnico-tecnológico é uma cartilha para orientação à comunidade acadêmica e encontra-se anexa a esta dissertação.



TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO:

**ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA
DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**



Relatório técnico apresentado pela mestranda Raisça Mairaz Marques da Silva Maia ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Adriana Martins de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Instituição de pesquisa e desenvolvimento	04
Teletrabalho	05
Qualidade de vida no teletrabalho	06
Desempenho operacional	07
O que é PGD?	08
Atos Normativos	11
Resultados	13
Sugestões de melhoria	24
Considerações finais	25
Referências	26
Protocolo de recebimento	28

RESUMO

As mudanças no trabalho humano têm levado à substituição de modelos tradicionais por formas mais flexíveis, como o teletrabalho, o que amplia a preocupação com a qualidade de vida e a produtividade.

Entre os fatores que influenciam esse modelo estão a autogestão, a redução de deslocamentos, as alterações no convívio familiar, o isolamento profissional, as dificuldades de comunicação e a sobrecarga de tarefas. Para os gestores, destaca-se a importância da comunicação e do acompanhamento remoto das atividades.

No setor público, o teletrabalho teve início em 2005 e foi fortalecido pela Instrução Normativa nº 65/2020 e pelo Decreto nº 11.072, que instituiu o Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Na Ufersa, o programa foi implantado em 2023 como projeto-piloto, motivando a investigação de seus impactos sob a ótica da qualidade de vida e do desempenho profissional de servidores e gestores. O estudo utilizou entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise de relatórios de gestão, com base na análise de conteúdo de Bardin.

Os resultados apontaram benefícios como aumento da produtividade, maior convivência familiar, melhor aproveitamento do tempo, satisfação em gerenciar a própria rotina e redução dos deslocamentos. Entre as desvantagens, destacaram-se a hiperconectividade, a dificuldade em separar vida pessoal e profissional, prejuízos à concentração e a redução relativa da interação com colegas.

INSTITUIÇÃO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

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).

Com uma estrutura organizacional descentralizada e multicampi, a UFERSA opera com base em seu Estatuto e Regimento Geral. Sua administração é composta pela Reitoria — que engloba Pró-Reitorias, Superintendências e Assessorias —, pelo Conselho Universitário (órgão colegiado deliberativo) e por órgãos suplementares, como a Editora

Universitária e o Núcleo de Educação a Distância (Nead). A gestão da universidade é realizada por meio da atuação integrada entre instâncias deliberativas e executivas. A Ufersa possui campi nas cidades de Mossoró (sede), Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.



TELETRABALHO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que ganhou relevância nas últimas décadas. Inicialmente utilizado na década de 70 por Jack Nilles (Nilles, 1975), sendo definido como uma forma de trabalho que utiliza ferramentas de tecnologia e que permitem aos teletrabalhadores o acesso e a realização de suas tarefas de forma remota, ou seja, à distância do local de trabalho tradicional (Bathini; Kandathil, 2019).

Na década de 1980, o teletrabalho começou a se tornar relevante para o ramo de planejadores de transporte e indústria de telecomunicações, mas é na década de 1990 que essa forma de emprego se demonstra como base fundamental para programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

Apesar de o tema não ser uma novidade, o teletrabalho só foi incluído na realidade do Brasil a partir dos anos 90 (Nogueira Filho et al., 2020), e começou a ser objeto de discussão na administração pública, apenas a partir de 2005 (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020).

Embora de forma ainda embrionária, algumas instituições já tinham orientações sobre a temática do teletrabalho com a implementação de um programa de gestão (Brasil, 2020).

Na organização privada, o teletrabalho passou a ter suporte na Consolidação das Leis do Trabalho em 2011, através da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (Brasil, 2011), que mudou a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), igualando os efeitos jurídicos da subordinação efetuada através de meios telemáticos e informatizados à efetuada por meios pessoais e diretos.

Contudo, apenas com a publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), que se deu devido à reforma trabalhista, o teletrabalho obteve conceituação jurídica expressa em legislação pátria. Com essa lei, introduziu-se na CLT um novo capítulo dedicado ao teletrabalho, conceituando o tema, assim como excluindo formas de emprego que não se enquadram no termo, que é o caso de vendedor, motorista, ajudante de viagem e outros que não têm um local fixo de trabalho e não são consideradas trabalho à distância.

O teletrabalho conforme está definido na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/2020 é a realização de atividades fora das dependências físicas da instituição com o uso de tecnologias da informação e comunicação, podendo ser realizado em qualquer local, envolvendo metas, prazos e mecanismos de avaliação. O conceito de teletrabalho também vem expresso na resolução Consuni/Ufersa nº 73/2024.

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

A qualidade de vida é um termo que versa sobre as reações de um indivíduo às experiências em sua vida, envolvendo experiências com a família, sociedade e trabalho .

Dessa forma, com o tempo, as organizações começaram a se preocupar mais com a saúde dos trabalhadores, reconhecendo que a QVT influencia de forma direta a produtividade dos empregados.

Foi percebida a necessidade de ter novas atitudes, com o objetivo de entender e atender as inquietudes do indivíduo, estando ele isolado ou em meio aos demais, como indícios de estresse, harmonização das expectativas entre trabalho, família e consumo, hábitos alimentares, cuidados físicos, estilo de vida e impactos tecnológicos.

Historicamente a QVT era associado apenas à saúde e segurança no trabalho, mas hoje em dia agrega outras condições, como as relacionadas com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social (Limongi-França, 2009).

Com o advento do teletrabalho surgiu a necessidade de garantir a qualidade de vida nessa modalidade.

Pesquisas apontam a existência de vantagens relacionadas ao teletrabalho, principalmente no que se refere aos horários flexíveis, o deixar de se deslocar para o trabalho, o equilíbrio entre a vivência familiar e a profissional, maior segurança, flexibilidade e autonomia, contudo, apesar das benesses, há também o lado negativo que é o isolamento profissional, uma maior dificuldade de promoção na carreira e os possíveis divergências entre família e trabalho (Andrade, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2018; Oliveira; Pantoja, 2018).

Em complemento há estudos que relatam que houve melhoria na qualidade de vida, percebendo níveis mais baixos de estresse devido a diminuição no deslocamento, um ambiente de trabalho que favorece a concentração, facilita o gerenciamento do tempo, promove bem-estar o que resulta em maior equilíbrio entre trabalho, família e produtividade (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020).

DESEMPENHO OPERACIONAL

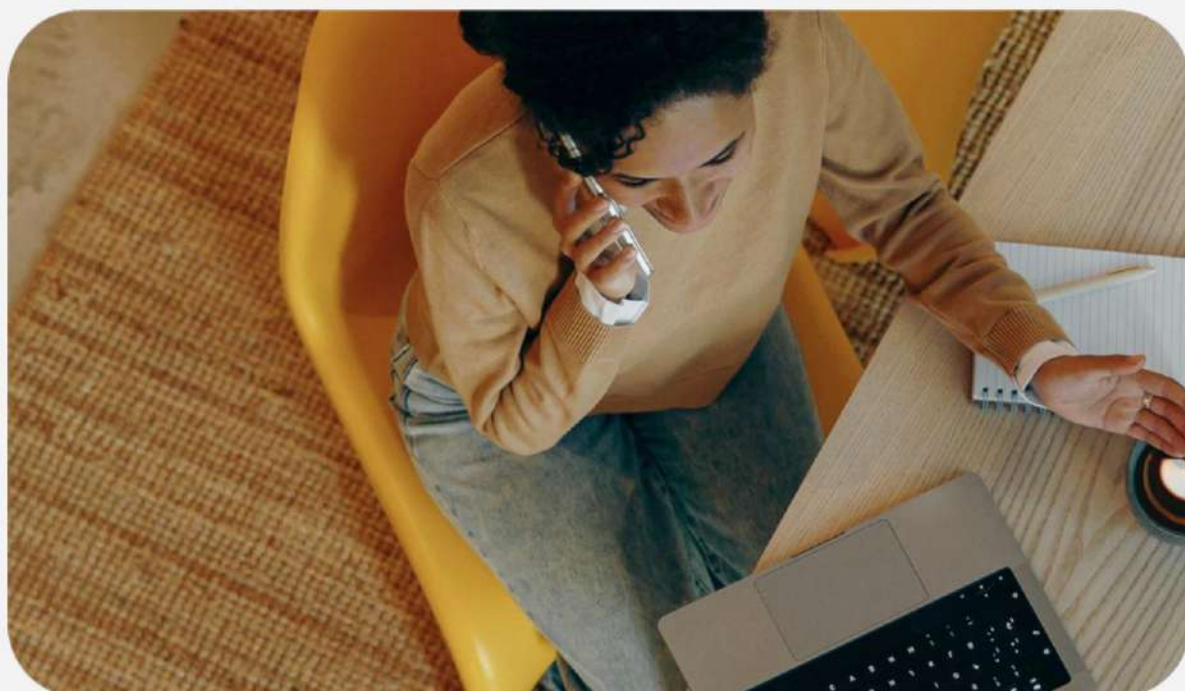
A importância do desempenho no contexto organizacional não é questionada, e essa relevância é decorrente da intensa competitividade que envolvem as organizações, exigindo um nível de desempenho altíssimo dos trabalhadores. Assim, o desempenho revela-se com um dos principais resultados, tendo a capacidade de proporcionar valor tanto para os colaboradores, quanto para as instituições (Inayat; Khan, 2021).

O desempenho tem relevância em estabelecer o progresso e a excelência, na esfera individual motiva a realização e o crescimento profissional e contribui para o alcance das metas coletivas. Enquanto nas organizações o desempenho age como estimulante à eficiência operacional, à inovação e a habilidade de se adaptar frente as exigências do ambiente competitivo. 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).

O QUE É PGD?

O PGD é a sigla para Programa de Gestão e Desempenho, foi regulamentado pelo Decreto nº 11.072 /2022, sendo 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. 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 (RESOLUÇÃO Nº 73, DE 30 DE OUTUBRO DE 2024).

No âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), o PGD foi implantado em 2022 por meio da Resolução Consuni/UFERSA nº 69, sendo implantado na modalidade teletrabalho, podendo ser parcial ou integral. De acordo com a resolução mencionada, somente podem ser objeto de teletrabalho as atividades possíveis de serem realizadas remotamente, em especial aquelas que sua natureza requeira maior esforço intelectual, demandem maior nível de concentração e menor contato com outros agentes públicos, sejam de baixa ou média complexidade, mas que as entregas possam ser facilmente previstas e padronizadas.



artigo 4º da Instrução Normativa nº 65/2020

“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”.

Resolução Consuni/Ufersa nº 73/2024

Atividades: o conjunto de ações, síncronas ou assíncronas, realizadas pelo participante que visa contribuir para as entregas de uma unidade de execução;

Entregas: o produto ou serviço da unidade de execução, resultante da contribuição dos participantes;

Plano de trabalho do participante: instrumento de gestão que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade;



PGD presencial: modalidade de trabalho em que a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela administração pública federal, dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, e submetido a plano de trabalho;

Teletrabalho parcial: regime da modalidade teletrabalho em que parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte na sede física da unidade executante ou, quando necessário, em outro local determinado pela UFERSA;

Teletrabalho integral: regime da modalidade teletrabalho a que se submete o (a) participante em que a totalidade da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante.



ATOS NORMATIVOS



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.

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

I – programa de gestão: ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes;



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.



RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA Nº 69, DE 18 DE OUTUBRO DE 2022 (com alterações da resolução consuni/ufersa nº 45, de 26 de abril de 2023) – 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.

Art. 1º Fica criado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), nos termos desta Resolução. Parágrafo único. O PGD da Ufersa tem como objetivo disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes em regime de teletrabalho, com ênfase na entrega de resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.



INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023 – Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.



INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SGP-SRT-SEGES/MGI Nº 52, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2023 – Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.



INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, DE 16 DE JULHO DE 2024 – Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.



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 SemiÁrido – Ufersa.

Art. 3º São objetivos do PGD da Ufersa: I – promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas das unidades organizacionais; II – estimular a cultura de planejamento institucional; III – otimizar a gestão dos recursos públicos; IV – incentivar a cultura da inovação; V – fomentar a transformação digital; VI – atrair, reter, estimular e desenvolver os talentos, o trabalho criativo e a inovação; VII – contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; VIII – aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos; IX – contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e X – contribuir para a sustentabilidade ambiental em conformidade com o Plano de Logística Sustentável – PLS da Ufersa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

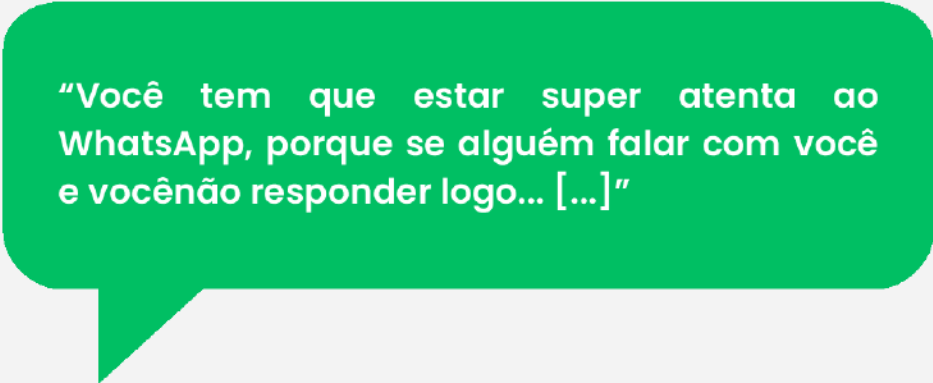
A referência ao aplicativo whatsapp foi a mais citadas, em vários contextos, tanto no sentido positivo, como ferramenta ágil de comunicação, como possibilidade de interação com os colegas, haja vista que com o teletrabalho a interação entre servidores é comprometida devido ao distanciamento físico, contudo também como ferramenta de que estimula a hiperconectividade e consequentemente 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. Em relação a ferramenta de comunicação, alguns trechos reforçam a ideia de que a ferramenta é amplamente adotada e preferida por sua agilidade e praticidade:



“A principal é o WhatsApp. É o mais rápido [...] o pessoal responde de pronto.”

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:



“Você tem que estar super atenta ao WhatsApp, porque se alguém falar com você e você não responder logo... [...]”

“Você entra, vê uma conversa, vê outra conversa, vai responder outro, vai ver outro.”

“ É humanamente impossível eu dar conta do meu WhatsApp.”

Mesmo a maioria dos participantes não apresentando críticas explícitas, há indícios de insatisfação e necessidade de mudanças:

“Eu olho a cada 10 minutos.”

“A não ser o WhatsApp, porque eu tenho que estar com ele ligado totalmente direto para poder responder os problemas da universidade.”

O whatsapp tem gerado efeitos colaterais importantes no contexto do teletrabalho. Apesar de influenciar positivamente na produtividade no aspecto de rapidez de resposta e conectividade com os servidores, o seu uso contínuo, a falta de separação entre contas pessoais e profissionais, e a cultura de hiperconectividade têm sempre provocado dificuldades de concentração e interferência na vida pessoal.

A análise dos relatos indica a urgência de estratégias institucionais para normatizar o uso do WhatsApp, como: Políticas de horários de atendimento, canais institucionais mais claros e separados do pessoal, orientações sobre limites digitais e saúde mental.

Flexibilidade, gerenciamento do tempo e melhor aproveitamento do tempo

Os relatos apontam com consistência 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 adequar o horário de trabalho às demandas pessoais, familiares e ao próprio ritmo de produtividade:

“Em relação à flexibilidade, para mim é o ponto mais positivo do teletrabalho.”

“Acho que essa flexibilidade possibilita uma melhor qualidade de vida.”

“Para mim, a grande vantagem é a flexibilidade [...]”

Essa percepção está atrelada à autonomia sobre o tempo e sobre 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:

“O teletrabalho permite o **gerenciamento total do nosso tempo.**”

“Nos meus dias de teletrabalho, eu consigo me organizar de uma forma para que eu esteja ali **desenvolvendo as minhas atividades nos horários em que eu tenho mais rendimento.**”

A combinação entre flexibilidade e gerenciamento do tempo permite uma integração mais harmônica entre as esferas pessoal e profissional, sem que uma precise ser anulada pela outra. Relatos mostram como o teletrabalho possibilita:

- **Realização de atividades pessoais (consultas, cuidados com filhos, eventos);**
- **Administração de imprevistos (receber prestadores de serviço, viajar);**
- **Práticas de autocuidado (alimentação, cochilos, exercícios físicos).**

“O meu horário de almoço eu posso usar em meu benefício.”

“A flexibilização ajudou, no meu ponto de vista, questão de alimentação e atividade física.”

“Consigo encaixar algum prestador de serviço que vem na minha casa.”

“Eu posso simplesmente adiantar o que eu tinha para fazer ou fazer, sei lá, à noite.”

Mesmo com a liberdade apontada, os servidores demonstram sempre comprometimento com a entrega das demandas. A flexibilidade é utilizada de maneira estratégica, não como um privilégio descompromissado:

“Você sai, faz a sua consulta, volta do trabalho, compensa aquele tempinho, faz as suas entregas, e dá tudo certo.”

Saúde mental, alimentação e exercícios físicos



Houve citação acerca da percepção do aumento de casos de ansiedade e depressão, contudo não é possível concluir se está ligado ao teletrabalho.

Já a possibilidade de estar fora de ambientes corporativos considerados estressantes é vista como fator benéfico para o equilíbrio psicológico.



No quesito alimentação, foi considerado um aspecto diretamente afetado pelo regime de teletrabalho, sobretudo pela possibilidade de preparar refeições em casa, o que favorece a adoção de hábitos alimentares mais saudáveis e controlados:

“Fazer meu próprio alimento (em casa), né? Meu próprio almoço, fazer meu café da manhã, que antes eu só comia fora.”



A flexibilidade facilitou a inclusão de atividades físicas na rotina, vista como um dos principais ganhos do teletrabalho.

“Eu acho que foi a principal, foi conseguir encaixar uma atividade física na rotina do dia.”

“O que melhorou significativamente foi a questão de eu poder realizar uma atividade física de forma mais tranquila.”

Clima organizacional e relações interpessoais

Os relatos expressam uma percepção positiva do modelo híbrido, visto como uma forma equilibrada de manter tanto a produtividade quanto os vínculos interpessoais:



“Dois dias para mim é muito bom, porque [...] é bom esse contato [...] você precisa, é interessante às vezes resolver algumas coisas pessoalmente.”

“Eu optei por ficar híbrido, tanto para manter essa relação interpessoal [...] como também para resolver algumas questões de trabalho.”

“Esse equilíbrio aí é perfeito.”

Já o teletrabalho integral pode fragilizar vínculos, mas também diminui tensões do convívio diário.

“Com relação às relações interpessoais entre os colegas de trabalho, acaba que [...] você acaba se distanciando mais das pessoas.”

Redução de atestados e declarações médicas

Houve uma diminuição significativa no uso de atestados. Situações leves passaram a ser administradas em casa, e consultas médicas podem ser ajustadas ao horário de trabalho, reduzindo a burocracia com declarações de comparecimento.

“Eu acho que eu não me lembro qual foi a última vez que eu coloquei atestado médico.”

“A gente chegou a diminuir bastante foram aqueles atestados de um dia.”

“Se eu fosse sem o teletrabalho, eu provavelmente colocaria um atestado, não trabalharia aquele dia.”

“Não necessariamente precisa de um atestado mesmo, não. É positivo mesmo.”

Concentração, interrupções e incompreensão familiar

O ambiente doméstico pode favorecer o foco, mas interrupções digitais e familiares prejudicam a continuidade das tarefas. A incompreensão de familiares, que por vezes não reconhecem o teletrabalho como efetivo, gera conflitos e quebra de concentração. Apesar desses desafios, a maioria dos entrevistados afirmou estar satisfeita com o modelo.

Ergonomia

Muitos servidores adaptaram suas casas com móveis e equipamentos adequados, o que melhorou a saúde física e reduziu dores. No entanto, o ambiente institucional ainda é visto como superior em termos de tecnologia e climatização.

A presença de computadores com melhor desempenho, monitores duplos e telas maiores favorece a realização de tarefas que exigem múltiplas janelas e manipulação simultânea de sistemas. A climatização constante e o mobiliário padronizado também são destacados como positivos nesse cenário.



Satisfação

A maioria relatou grande satisfação com o teletrabalho, associando-o à flexibilidade, bem-estar, autonomia e reconhecimento institucional. A satisfação está associada à flexibilidade, possibilidade de cuidar da saúde física e mental e encaixe de rotinas familiares.

“A minha vivência de antes e a minha vivência de hoje mudou da água para o vinho, melhorou bastante.”

“Na unidade em que eu gerencio, o pessoal é muito satisfeito com o teletrabalho. Aliás, eles consideram uma conquista das maiores”

Produtividade

A análise das falas dos entrevistados revelam que o teletrabalho tem sido, predominantemente, associado ao aumento da produtividade por parte dos servidores públicos. Essa percepção manifesta-se de modo recorrente nos relatos, tanto por meio da autoavaliação dos participantes quanto a partir de comparações diretas entre os regimes presencial e remoto.

Os servidores relatam que, no modelo de teletrabalho, conseguem desenvolver suas tarefas de forma mais eficiente, com maior foco e autonomia, o que se traduz em entregas mais qualificadas e em menor tempo. Observa-se, nesse sentido, um discurso amplamente favorável ao rendimento no ambiente doméstico

SUGESTÕES DE MELHORIAS

As considerações obtidas a partir da análise indicam a necessidade de recomendações práticas que possam orientar a consolidação do teletrabalho no serviço público. O quadro abaixo representa os desafios encontrados e as sugestões de melhoria:

Desafio encontrado	Sugestão para melhoria
Hiperconectividade	• Definir horários de resposta e prazos claros para retorno aos usuários; • Evitar contatos fora do expediente; • Adotar pactos de disponibilidade entre equipes e gestores.
Isolamento social, enfraquecimento dos vínculos entre colegas de trabalho e possibilidade de gerar sensação de não pertencimento	• Estimular o engajamento; • Promover encontros presenciais periódicos, atividades de integração e espaços coletivos de convivência; • Incentivar o reconhecimento público das conquistas das equipes. • Estimular o reconhecimento contínuo das entregas, a autonomia na execução das tarefas e a participação nas decisões; valorizar a contribuição individual e coletiva; • Implantar processos contínuos de feedback.

Desafio encontrado	Sugestão de melhoria
Saúde mental em risco	• Desenvolver ações institucionais voltadas à saúde mental, como acompanhamento psicológico, rodas de conversa e campanhas de sensibilização; • Oferecer capacitações sobre gestão do tempo e equilíbrio emocional.
Possibilidade de problemas futuros de ergonomia	• Incentivar melhorias ergonômicas e estruturais; • Orientar sobre postura, iluminação e pausas ativas; • Apoiar a adaptação dos espaços domésticos com recursos tecnológicos e mobiliários adequados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidencia que a adoção do teletrabalho no serviço público trouxe transformações significativas, tanto no desempenho institucional quanto na experiência individual dos servidores. O estudo mostrou que a modalidade contribuiu para ganhos de produtividade, maior autonomia na execução das atividades e melhoria na qualidade de vida, aspectos que foram confirmados por diferentes fontes de coleta de dados.

Ao mesmo tempo, os resultados apontam desafios que não podem ser desconsiderados. A sobrecarga informacional causada pela hiperconectividade, as dificuldades de concentração durante reuniões virtuais e a fragilidade das relações interpessoais são questões que emergiram de forma consistente e que precisam ser enfrentadas para garantir a sustentabilidade do modelo.

Os relatórios de gestão analisados registram resultados amplamente positivos, com destaque para a redução do absenteísmo, a manutenção da qualidade dos serviços e a elevada satisfação de chefias e usuários. Já as entrevistas e observações acrescentam uma dimensão mais subjetiva, revelando percepções de autoexigência e preocupações sobre a saúde mental. Em síntese, o PDG tem dado frutos positivos para os servidores e para a instituição, contribuindo para maior satisfação dos participantes, necessitando de ajustes nos pontos citados de forma a aperfeiçoar mais ainda o programa e trazer melhores resultados para a instituição.

REFERÊNCIAS

- 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>.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>.
- BRASIL. Ministério da Economia. Apresentação – Novas regras de teletrabalho na Administração Pública Federal. Jul, 2020.
- 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, 2020.
- 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, 2022.
- 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.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, seção 1, edição extra nº 133-A.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº21, de 16 de julho de 2024. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 jul. 2024. Seção 1, p. 35.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 dez. 2023. Seção 1.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Instrução Normativa Conjunta
SEGES-SGPRT/MGI nº24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de
Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg, relativas à
implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Seção 1.
- 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.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de vida no trabalho –QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo:
Atlas, 2009.
- 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. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>.
- 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>.
- NILLES, J. Telecommunications and organizational decentralization. Communications, IEEE Transactions, v.23, n10, p. 1142-1147, out. 1975. DOI:
10.1109/TCOM.1975.1092687.
- 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. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>.
- 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.
- 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.
<https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>.
- 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.
- 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.
- 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>.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional Universidade Federal Rural do Semi-Árido - Ufersa

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Programa de Gestão e Desempenho na Ufersa: Influência na qualidade de vida e desempenho dos servidores técnicos-administrativos”, derivado da dissertação de mestrado “TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: ANÁLISE QUALITATIVA DOS IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS”, de autoria de Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma cartilha e seu propósito é a divulgação de informações relevantes para a comunidade acadêmica da Ufersa, com objetivo de informar os servidores e propor melhorias ao PGD.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufersa.edu.br.

Mossoró-RN, setembro de 2025

Registro de recebimento

Napiê Galvê Araújo Silva
Coordenador

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

Discente: Raisça Mairaiz Marques da Silva Maia
Orientadora: Profa Dra. Adriana Martins de Oliveira