FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

RAÍSSA MOURA SANTOS CARVALHO VALE

OS REFLEXOS DO TELETRABALHO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO: um estudo do Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal do Tocantins - UFT

PALMAS - TO
2025

RAÍSSA MOURA SANTOS CARVALHO VALE

OS REFLEXOS DO TELETRABALHO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO: um estudo do Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal do Tocantins - UFT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestra em Administração Pública.

Orientadora: Dra. Dianine Censon

PALMAS -TO
2025

AGRADECIMENTOS

“Tudo posso naquele que me fortalece”. Com o versículo de Filipenses 4:13 inicio meus agradecimentos, pois reconheço que sem Deus o caminho teria sido muito mais árduo. Em meio às tempestades, ao caos e à solidão, Ele permaneceu presente e eu O senti. Senti sua condução por meio de pessoas, de despertares no silêncio da madrugada, de ideias que surgiam no meio da rotina. Obrigada, meu Paizinho, por ter me sustentado com tua mão poderosa, concedendo-me sabedoria e discernimento para concluir o desafio que foi finalizar este estudo.

Agradeço também àqueles que são meus maiores incentivadores, que sempre acreditaram que era possível mesmo quando eu duvidava de mim mesma. Gratidão à minha família, meu maior tesouro nesta terra. Em especial, ao meu marido, que compartilhou comigo todos os momentos dessa trajetória, dividindo momentos difíceis, de muitas lágrimas e dúvidas, mas também cada conquista, celebrando cada finalização de etapa. Obrigada, Richard Ramon, meu amor, por se fazer presente.

À minha filha amada, Maria Cecília, deixo um agradecimento que nasce do mais íntimo do meu ser. Filha, sem saber, você foi um dos maiores motivos para que eu não desistisse. Ser mãe enquanto escrevia este trabalho foi um presente. Permitiu-me vivenciar “na pele” a força das mulheres-mães, aquelas que se multiplicam para dar conta do trabalho, da casa, da vida, e ainda oferecem 110% de si para cuidar e amar. Mesmo nos dias de exaustão, encontrei em você o sentido, o impulso e a coragem que eu precisava para seguir.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Prof.ª Dianine Censon, que, desde o início, acreditou em mim e assumiu este desafio ao meu lado. Foi ela quem me ajudou a compreender a dinâmica de um trabalho científico, orientando-me com maestria e oferecendo todo o apoio necessário para que eu pudesse chegar até aqui. Porém, mais do que isso, Prof.ª Dianine, agradeço por ter acreditado na minha capacidade quando, muitas vezes, tudo me parecia “turvo”. Obrigada por cada comentário, tanto os positivos como aqueles que exigiam mais rigor, pois cada palavra foi essencial para despertar em mim uma Raíssa que eu desconhecia. Certamente, você foi muito mais que uma orientadora: foi a pessoa certa, colocada por Deus, para ser minha bússola ao longo de todo esse percurso. Minha profunda gratidão.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos membros da banca examinadora, Prof.ª Dr.ª Francielle Molon da Silva, Prof.ª Dr.ª Paula Karini Dias Ferreira Amorim e Prof.ª Dr.ª Elaine da Silveira Leite, por gentilmente aceitarem o convite e dedicarem tempo e

atenção ao meu trabalho. Suas observações, sempre cuidadosas e comprometidas, demonstraram real interesse pela pesquisa e contribuíram significativamente para o fortalecimento e aprimoramento deste estudo.

Permito-me usar esse espaço para citar um versículo que carrego comigo e que reescrevo para expressar meu sentimento: *"Não que eu seja capaz, por mim mesma, de pensar ou realizar algo como se partisse de mim; a minha capacidade vem de Deus (2Co 3:5)"*. Ao olhar para tudo que vivi nesse período, reafirmo com profunda convicção aquilo que pude experimentar em cada linha escrita, em cada desafio enfrentado e em cada pequena vitória: se cheguei até aqui, foi porque Deus me sustentou, me capacitou e me guiou.

A Ele, toda honra e toda glória, eternamente.

RESUMO

O teletrabalho, também conhecido como *home office* ou trabalho remoto, consiste na execução das atividades laborais fora das dependências do empregador, com o uso das tecnologias de informação e comunicação. Amplamente impulsionado durante a pandemia da Covid-19, esse modelo consolidou-se e expandiu-se na Administração Pública com a institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Diante dessas transformações no mundo do trabalho, especialmente no setor público, torna-se fundamental reconhecer que seus efeitos não se distribuem de maneira equitativa entre os trabalhadores, partindo da compreensão de que desigualdades estruturais, como as de gênero, continuam moldando as experiências das mulheres na vida produtiva e reprodutiva e, assim, no mundo do trabalho. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo compreender os reflexos do teletrabalho nas experiências profissional, familiar, doméstica e pessoal das servidoras de uma instituição de ensino superior da administração pública federal. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica que integrou a pesquisa documental e a aplicação de questionário estruturado e realização de entrevistas semiestruturadas com servidoras da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Os resultados indicaram que, com relação às diretrizes do PGD, as referências às questões de gênero permanecem incipientes e pontuais. Identificou-se também que, embora o teletrabalho amplie as percepções das mulheres sobre a produtividade, autonomia, flexibilidade, capacidade de organização das demandas profissionais, melhores condições de conciliação entre trabalho e família, maior motivação para o autocuidado e aumento da realização pessoal, ele também produz desafios significativos. Entre eles, destacaram-se a intensificação da carga laboral, a ampliação da conectividade, a persistência da divisão sexual do trabalho, permanência da naturalização das responsabilidades domésticas e de cuidado como atribuições femininas, bem como o aumento da autocobrança. Para que o programa avance efetivamente no compromisso com a equidade de gênero, é necessário que a instituição aperfeiçoe as diretrizes do PGD no âmbito da UFT, promova capacitações voltadas à gestão do teletrabalho sob uma perspectiva de gênero e implemente um sistema contínuo de monitoramento, com indicadores desagregados por gênero.

Palavras-chave: Gênero; Trabalho; Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho.

ABSTRACT

Telework, also knowning as home office, consists of do work outside the employer's premises using information and communication technologies. Widely used during the Covid-19 pandemic, this model has become established and expanded in the Public Administration, in Brasil, after the institutionalization of the Management and Performance Program (PGD). Considering these transformations in the world of work, especially in the public sector, it becomes essential to recognize that its effects are not distributed equally among workers, based on the comprehension that structural inequalities, as gender inequalities, keep being present in both productive and reproductive lifes of women - also in their work. In this context, this study aimed to understand the impacts of telework on the professional, family, domestic, and personal experiences of female workers in a public university. For this, the methodological approach adopted was documentary research, application questionnairies and semi-structured interviews with workers at the Federal University of Tocantins (UFT). The results indicate that, regarding the guidelines of the PGD, references to gender issues remain incipient. It was also identified that, although telework enhances women's perceptions of productivity, autonomy, flexibility, ability to organize professional tasks, better conditions for work-family balance, increased motivation for self-care, and greater personal fulfillment, it also presents significant challenges. Among these, notable factors include the intensification of the workload, increased connectivity, the persistence of the sexual division of labor, the continued naturalization of domestic and caregiving responsibilities as feminine roles, as well as increased self-demand. To the effectively advancement of PGD to gender equity, it is necessary for the institution to refine the PGD guidelines, promote training focused on telework management from a gender perspective, and implement a continuous monitoring system with gender-disaggregated indicators.

Keywords: Gender; Work; Telework; Management and Performance Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução Normativa do PGD…….40
Figura 2 - Mapa do Tocantins com os câmpus da UFT……...54
Figura 3 - Servidoras no PGD por câmpus /reitoria……....55
Figura 4 - Distribuição das perguntas por seção…….59
Figura 5 - Aspectos percebidos como possíveis possibilidades e desafios vivenciados pelas mulheres no teletrabalho……61
Figura 6 - Procedimentos adotados na análise de conteúdo……64
Figura 7 - Perfil por idade……...74
Figura 8 - Perfil do estado civil……...75
Figura 9 - Unidade de lotação…….75
Figura 10 - Modalidade do PGD…….76
Figura 11 - Manifestação de interesse em participar das entrevistas…….....77
Figura 12 - Percepção da produtividade……...……...79
Figura 13 - Percepção quanto ao aumento da carga de trabalho…….81
Figura 14 - Percepção quanto às ferramentas tecnológicas no PGD……...83
Figura 15 - Percepção quanto ao gerenciamento do tempo…….86
Figura 16 - Percepção quanto organização e planejamento das demandas profissionais……....86
Figura 17- Percepção da motivação e engajamento……...91
Figura 18 - Percepção da estrutura física e tecnológica do teletrabalho…….95
Figura 19 - Percepção da divisão das responsabilidades domésticas durante o teletrabalho……..97
Figura 20 - Percepção sobre o compartilhamento das tarefas domésticas……..99
Figura 21 - Percepção sobre o aumento de tempo dedicado às atividades domésticas…….101
Figura 22 - Percepção sobre os desafios em conciliar as demandas da vida produtiva e reprodutiva……105
Figura 23 - Percepção do tempo dedicado à família…….108
Figura 24 - Perfil familiar e de cuidado……....110
Figura 25 - Percepção sobre a conciliação entre as demandas profissionais com as atividades relacionadas ao cuidado com familiares……111
Figura 26 - Percepção sobre a motivação para realizar outras atividades……..113

Figura 27 - Percepção sobre questões psicológicas e emocionais……..116
Figura 28 - Percepção sobre a autocobrança……..116
Figura 29 - Percepção sobre realização pessoal…….120
Figura 30 - Participantes do PGD integral…….122
Figura 31 - Percepção de isolamento social……...123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desafios do teletrabalho antes e durante a pandemia……38
Quadro 2 - Documentos estudados como base para a construção do referencial bibliográfico…….57
Quadro 3 - Documentos que fundamentam o PGD……..62
Quadro 4 - Exemplo da organização do material…….65
Quadro 5- Síntese analítica documental……...66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
COVID-19	Coronavírus Disease 2019
GAB	Gabinete
GT	Grupo de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
MGI	Ministério de Gestão e Inovação
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública
TCR	Termo de Ciência e Responsabilidade
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO:.....13
1.1. Contextualização do problema de pesquisa e justificativa 16
1.2. Objetivos.....20
1.2.1. Objetivo geral.....20
1.2.2. Objetivos específicos.....20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....21
2.1. O trabalho e suas transformações.....21
2.1.1. O trabalho no século XXI.....23
2.1.2. A inserção da mulher no mundo do trabalho remunerado.....25
2.2. Um olhar sobre o gênero.....27
2.2.1. A dupla jornada de trabalho das mulheres.....29
2.2.2. Barreiras (não tão) invisíveis.....30
2.3. O teletrabalho na Administração Pública Federal.....33
2.3.1. Vantagens e desafios do teletrabalho.....35
2.4. Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....40
2.4.1. Fundamentação legal do PGD.....41
2.4.1.1. A IN Conjunta n° 24, de 28 de julho de 2023 - vigente.....46
2.4.2. Da implantação à regulamentação: o processo de institucionalização do PGD na UFT.....48
2.4.2.1. A Instituição do PGD na UFT.....50
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....54
3.1. Caracterização e escopo da pesquisa.....54
3.2. Um estudo bibliográfico e documental.....56
3.3. Coleta de dados.....58
3.3.1. Questionários.....58
3.3.2. Entrevistas.....60
3.3.2.1. Estruturação das entrevistas e sua realização.....60
3.4. Técnicas para análise dos dados coletados.....62
3.4.1. Análise documental.....62
3.4.2. Análise quantitativa.....63
3.4.3. Análise qualitativa.....64
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....66
4.1. O PGD e suas diretrizes - uma análise documental.....66
4.2. Caracterização da amostra de pesquisa.....73
4.3. Compreendendo os resultados da pesquisa: uma análise inter-relacionada.....78

4.3.1. Dimensão profissional..... 78
4.3.2. Dimensão familiar e doméstica..... 94
4.3.3. Dimensão pessoal..... 113
4.3.4. PGD em palavras: significados atribuídos pelas entrevistadas.....125
4.4. Limitações metodológicas e analíticas da pesquisa..... 128
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 135
APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... 145
APÊNDICE B: Instrumento de Coleta de Dados - Questionário..... 146
APÊNDICE C: Roteiro Semi estruturado das Entrevistas..... 150

1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações nas interações sociais, os avanços tecnológicos e as mudanças decorrentes desses fenômenos têm redefinido e impulsionado todos os segmentos da sociedade. O trabalho e suas relações são exemplos claros de disrupturas sociais que atravessam a história e que se encontram atualmente em processo de adaptação. Diante desse processo evolutivo, é importante reconhecer que essas transformações não afetam a todos de maneira igual. Os estudos sobre gênero desempenham um papel fundamental ao provocar reflexões sobre como as dinâmicas de poder são moldadas e reverberam em desigualdade na estrutura social.

Desde a revolução industrial ocorrida entre os séculos XVIII e início do século XX, o mundo assiste a um desenvolvimento permanente (Maciel; Lando, 2021), que resulta na crescente e interminável busca pela produtividade humana (Harari, 2015). Somando-se a isso, a inserção da mulher no mercado de trabalho fez surgir progressos na compreensão da divisão de tarefas com base no gênero dentro do contexto do capitalismo (Abreu; Hirata; Lombardi, 2017). E, nesse cenário, o mundo globalizado depara-se com seu maior desafio: a manutenção da produtividade diante das crises e transformações da sociedade, levando em consideração e combatendo as disparidades entre os papéis femininos e masculinos que permeiam essa jornada.

O Século XXI trouxe grandes desafios a todas as esferas da sociedade. A série de mudanças não se limitou apenas na adaptação global da onda tecnológica. Mais recentemente, no início do ano de 2020, outra avalanche obrigou o mundo a rever sua lógica de funcionamento: a pandemia de Covid-19 (Moço; Lopes; Soares, 2020).

A Covid-19 impôs ao mundo transformações radicais e complexas. A população foi obrigada a se adaptar a uma realidade antes inimaginável: o distanciamento social. Conforme relatado por Basílio, Almeida e Graglia (2023), os efeitos da Covid-19 impactaram a vida cotidiana de toda a população. A dinâmica das interações sociais e do trabalho foram reorganizadas devido aos reflexos da pandemia na saúde física e emocional de muitas pessoas, bem como o impacto na economia devido a necessidade iminente de isolamento social.

Tudo foi feito no improviso. Se antes o trabalho realizado à distância, no domicílio do trabalhador, era pouco provável e sua adesão se restringia apenas a certas atividades, com o advento da pandemia essa foi a forma necessária para dar continuidade às atividades produtivas e assegurar os empregos. Com a mudança abrupta nas relações de trabalho, as

organizações tiveram pouco (ou quase nenhum) tempo para transição e adaptação a formas laborais mais flexíveis.

Nesse contexto, o teletrabalho, também conhecido como *home office* ou trabalho remoto, foi amplamente adotado durante o enfrentamento da pandemia. A ideia de flexibilização dos espaços e do tempo dedicado ao trabalho foi admitida como uma forma possível para remediar a situação global. Ao considerar o teletrabalho como uma forma de realizar as atividades profissionais, essa modalidade tanto revelou diversas vantagens e benefícios para os interessados, como também desmascarou questões preocupantes relacionadas à divisão sexual do trabalho na contemporaneidade (Rocha; Amador, 2018).

Além das dificuldades encontradas na adequação do trabalho à distância, Araújo e Lua (2021) abordaram aspectos relevantes e transformadores na vida dos indivíduos com a mudança do trabalho para a casa: dimensão profissional e familiar sem espaços e limites definidos com clareza. A intimidade do lar foi invadida e as demandas de trabalho, vida doméstica e familiar se cruzavam e se confundiam a todo momento. Assim, estudos sobre o teletrabalho cresceram significativamente e pesquisadores se debruçaram em discutir os reflexos do deslocamento repentino dos postos de trabalho para as residências e as repercussões das condições ocupacionais nesse novo cenário global.

Na Administração Pública Brasileira, especificamente, o Decreto nº 1.590 de 1995, muito antes da pandemia, introduziu inovações significativas ao definir a jornada de trabalho dos servidores e estabelecer mecanismos de acompanhamento do desempenho pelas chefias imediatas. Esses avanços representaram os primeiros passos para a criação de um Programa de Gestão orientado a resultados mensuráveis, no qual o controle da produtividade pudesse ser realizado de forma objetiva (Brasil, 2025).

O avanço da regulamentação do teletrabalho ocorreu de forma complementar. A Lei nº 13.467 de 2017, regulamentou a prestação de serviço em regime teletrabalho e a Instrução Normativa (IN) nº 1 de 2018, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, regulamentou o Programa de Gestão, estabelecendo dispositivos como planos de trabalho e a modalidade de teletrabalho, além de definir critérios para o perfil dos servidores públicos participantes do programa (Brasil, 2025).

Conforme portal eletrônico do Governo Federal, sabe-se que até o ano de 2018 a adesão ao teletrabalho foi realizada de forma esporádica (Brasil, 2025). Porém, com o início da situação de emergência em saúde pública global e adoção de medidas necessárias para conter a pandemia, em 2020, o teletrabalho foi largamente admitido nas instituições públicas,

se estabelecendo não apenas como uma solução emergencial, mas uma transformação duradoura na maneira como as organizações concebem o trabalho.

Com a declaração do Ministério da Saúde sobre o fim da emergência em saúde pública nacional em 22 de abril de 2022, muitas instituições perceberam ser possível a manutenção desse formato laboral, consolidando como uma nova prática no cenário pós-pandêmico. No setor público, mais especificamente na Administração Pública Federal (APF), vantagens como a otimização de recursos públicos e promoção de um novo modelo de gestão balizaram a continuidade desse modelo de trabalho e a partir da publicação do Decreto n° 11.072, de 17 de maio de 2022, que implementa o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), abriram-se os caminhos para a institucionalização do teletrabalho (Brasil, 2022a). Atualmente, encontra-se em vigor a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n° 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece as orientações, critérios e procedimentos para o PGD, e tem como objetivo substituir o modelo de controle de frequência por uma gestão orientada em resultados e melhorias e aprimoramento dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2023a).

Apesar das mudanças na sociedade darem forma a novos modelos e condições de desenvolvimento, como é o caso do teletrabalho, problemáticas decorrentes de uma estrutura social marcada pelas desigualdades continuam a persistir no mundo do trabalho (Leite; Salas, 2014). Segundo Nascimento (2016), a segregação sexual do trabalho, evidenciada pelas diferenças nos espaços ocupados pelos sexos, continua sendo uma realidade enfrentada pelas mulheres no mundo do trabalho e, consequentemente, também no teletrabalho.

Nesse sentido, diversos estudos têm contribuído para as questões relacionadas à perspectiva de gênero na sociedade. A literatura apresenta diferentes visões e conceitos, os quais têm encontrado tanto pontos de convergência como divergência sobre essa temática (Connell; Pearse, 2015). Entretanto, o grande marco foram as obras *Sexo e temperamento em três sociedades primitivas*, de Margaret Mead (1935) e *O segundo sexo*, de Simone Beauvoir (1949). Conforme apontado por Connell e Pearse (2015), enquanto a primeira obra contribuiu para difundir o conceito de "papéis sexuais", a segunda, de Beauvoir, desafiava a dominação de gênero, sendo sua abordagem fundamentada na crítica política da subordinação da mulher.

Com a ampliação dos estudos feministas, a compreensão sobre gênero se expandiu e as abordagens tradicionais, baseadas na diferenciação biológica entre homens e mulheres, deram lugar à percepção da inter-relação entre esses dois mundos, em que um implica no estudo do outro. Assim, enquanto o termo sexo está relacionado a essas distinções biológicas, gênero diz respeito às construções sociais que definem papéis, oportunidades atribuídas ao feminino e ao masculino, e às formas de interação entre eles. Nesse sentido, para a

historiadora Joan Scott (1989), o gênero emerge como uma categoria de análise fundamental para entender as relações sociais entre os sexos e o papel que este desempenha na dinâmica de poder na sociedade.

Levando em conta a definição de Scott (1989, p. 86), que se refere ao gênero como "um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos", e a institucionalização do teletrabalho no âmbito do serviço público, este trabalho tem os estudos de gênero como categoria de análise para compreender o mundo do trabalho pós-pandemia e a ampliação das atividades laborais remotas, realizadas em casa com o auxílio de ferramentas tecnológicas. A articulação entre os espaços produtivos e familiares fez reacender discussões significativas sobre disparidades que permeiam a sociedade, especialmente sobre os papéis sexuais e como essas relações moldam as dinâmicas no ambiente do trabalho.

O teletrabalho vem reconfigurando a natureza e cenário do trabalho no setor público, gerando um novo cenário no mundo do trabalho que merece uma reflexão cuidadosa, especialmente sob a perspectiva das questões de gênero. Diante desse panorama, este estudo tem como escopo a busca pela compreensão das percepções das mulheres quanto os reflexos que surgiram com o entrelaçar das vidas profissional, familiar e pessoal.

1.1. Contextualização do problema de pesquisa e justificativa

Nesta seção, serão apresentados o contexto do objeto de pesquisa e a justificativa que fundamenta este estudo. Estes elementos, contexto e justificativa, balizam a formulação da situação-problema a ser investigada que, por sua vez, norteará esta pesquisa.

De acordo com as informações do portal eletrônico do Ministério de Gestão e Inovação (MGI), 189[1] instituições da APF aderiram ao PGD (Brasil, 2024a), como um novo modelo de gestão estratégica de pessoas, estabelecendo mudanças significativas na cultura organizacional, nas rotinas laborativas e desempenho das funções dos servidores públicos participantes do PGD. Entre as instituições que aderiram às inovações nas relações de trabalho, destaca-se que, conforme o portal de implementação do programa, 52,4% são Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Brasil, 2024a).

Diante da representatividade desse percentual que revela a expressiva participação das IFES no PGD, a escolha do tema também se relaciona diretamente com a trajetória

[1] Número de Instituições no PGD em 24/11/2025.

profissional da pesquisadora deste estudo. Servidora da Universidade Federal do Tocantins (UFT) desde 2014, lotada na Coordenação de Gestão de Pessoas, acompanhou de forma próxima as transformações ocorridas na área, especialmente durante e após a pandemia de Covid-19 com a implementação institucional do teletrabalho. Essa vivência profissional despertou o interesse em compreender de forma científica os reflexos do PGD, especialmente sob a perspectiva de gênero. Nesse sentido, a pesquisa em questão concentra sua análise na percepção[2] das mulheres que aderiram ao PGD na UFT.

Durante a pandemia de Covid-19, para atender às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública, a UFT suspendeu, em 16 de março de 2020, as atividades acadêmicas presenciais como aulas, projetos de extensão e seminários e o atendimento ao público e atividades administrativas. As atividades acadêmicas foram substituídas por atividades domiciliares, em ambientes virtuais e outros, e os servidores públicos foram orientados, por meio da IN da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) n° 001, de 17 de março de 2020 (UFT, 2020), à realização do teletrabalho e/ou flexibilização de horário (quando couber) durante a pandemia de Covid-19, sendo os gestores responsáveis pelo acompanhamento da execução do serviço em cada unidade.

De forma inesperada, sem o treinamento necessário e estruturas físicas adequadas, o teletrabalho adentrou o setor público e, assim também, na UFT. Nesse intervalo de tempo entre o início e término da pandemia, o teletrabalho apresentou vantagens à gestão pública e aos servidores públicos. Benefícios como a redução de gastos com despesas de custeio nas instituições, flexibilização do cumprimento das atividades, aumento ou manutenção da produtividade, entre outros, foram essenciais para transformações decisivas no serviço público.

A partir desse novo cenário, após a pandemia de Covid-19, o Governo Federal constatou a possibilidade da implementação definitiva desse modelo de trabalho e gestão. Assim, após a publicação do Decreto n° 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022a), o PGD foi instituído no âmbito da UFT inicialmente pela Portaria GAB/UFT n° 556/2022 (UFT, 2022a), disciplinado inicialmente pela IN n° 006/2022, que possibilitou a adesão das unidades organizacionais a partir de 11 de julho de 2022 e um período de ambientação de seis meses. Atualmente, encontra-se vigente a Portaria GAB/UFT nº 1.133, de 25 de agosto de

[2] A percepção é o processo de interpretar estímulos sensoriais, organizando e atribuindo significados ao ambiente, permitindo compreender a realidade de forma ativa. Esse processo envolve tanto o processamento ascendente, baseado na análise de elementos do estímulo, quanto o descendente, guiado por experiências e expectativas prévias, construindo sentidos (Marangoni et al., 2021).

2025 (UFT, 2025), e a Instrução Normativa n° 001/2024 - PROGEDEP/UFT (UFT, 2024) que regulamentam o PGD no âmbito da UFT.

Durante o período de ambientação, foi realizada a primeira avaliação pelos servidores que aderiram ao teletrabalho no regime de execução parcial, integral e presencial e gestores das unidades participantes do PGD. Os resultados[3] apresentaram a percepção dos servidores e gestores quanto a questões como a produtividade, redução de custos dos servidores e da instituição, celeridade nos processos, qualidade de vida, flexibilidade do trabalho, acompanhamento das atividades pelos gestores, comprometimento dos servidores, agilidade na prestação de serviço, motivação e satisfação do trabalho, isolamento social, conciliação da vida privada e profissional, comunicação entre a equipe, gerenciamento do tempo, entre outros aspectos do trabalho (UFT, 2022b).

A primeira avaliação do PGD considerou como público-alvo todos os servidores e gestores participantes do programa, evidenciando em uma única categoria de análise as respostas quantitativas e qualitativas de homens e mulheres. Os resultados da primeira avaliação foram relevantes no tocante ao conhecimento dos elementos que favorecem e dificultam a experiência dos servidores participantes do PGD. Contudo, com os dados apresentados não é possível elaborar uma análise mais aprofundada das individualidades e subjetividades sob o ponto de vista das questões de gênero.

Entendendo que o gênero estabelece as relações sociais e de poder, concebendo as dinâmicas intrinsecamente relacionais entre os papéis femininos e masculinos, parece fundamental o debate sobre as continuidades e descontinuidades impostas pelo novo instrumento de mensuração das atividades dos servidores da UFT, o PGD, ao avaliar as prática do teletrabalho sob a perspectiva do gênero. Nesse enfoque, o público alvo deste estudo são as servidoras que integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, regulamentado pela Lei nº 11.091/2005, que, no momento da realização deste estudo, desempenham suas atividades profissionais no PGD.

Com base no exposto, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento**:** Como o teletrabalho, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), reflete nas experiências da vida profissional, familiar e pessoal das servidoras da Universidade Federal do Tocantins (UFT)?

Dessa forma, considerando os apontamentos já mencionados nessa seção, as contribuições deste estudo se dão sob perspectivas tanto teóricas quanto práticas. No aspecto

[3] Relatório da primeira avaliação do PGD - UFTDocs » Resultados 1º Avaliacao PGD-UFT.pdf

teórico, a pesquisa pretende ampliar os estudos sobre teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública, sobretudo no que diz respeito às relações de gênero. A análise das experiências das servidoras técnico-administrativas da UFT permitirá evidenciar como a implementação do PGD repercute em suas trajetórias profissionais e pessoais, contribuindo para o aprofundamento de estudos interdisciplinares que dialogam com a administração pública, gestão de pessoas e estudos de gênero.

No campo prático, os resultados poderão gerar indicadores qualitativos e quantitativos que poderão ser utilizados na construção de práticas de gestão sob uma perspectiva de gênero. Além disso, ao dar visibilidade às percepções das servidoras que aderiram ao PGD, o estudo pode apoiar o aprimoramento das normativas institucionais. Assim, a relevância desta pesquisa reside tanto em seu potencial de contribuir para o debate acadêmico quanto em oferecer informações para a melhoria das políticas de gestão do setor público.

É importante mencionar, entretanto, que este estudo não utilizará o instrumento de análise das experiências a partir da interseccionalidade[4] do gênero com outros marcadores sociais, como raça, classe, idade, entre outros. Reconhece-se a relevância do olhar das diferenças impostas pelas diversas realidades sociais e identidades, porém, optou-se pela delimitação ao recorte de gênero como eixo principal, com foco nas mulheres participantes do PGD na UFT.

[4] O conceito de interseccionalidade foi introduzido pela jurista Kimberlé Crenshaw, em 1989, ao analisar a experiência das mulheres negras e a estrutura de discriminação de um único eixo quando ignorado as múltiplas opressões enfrentadas pelas mulheres (Alves, 2022).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Compreender a percepção das servidoras da Universidade Federal do Tocantins sobre os reflexos do teletrabalho, no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em suas experiências profissionais, familiares e pessoais.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Examinar as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho, com ênfase nas referências ao teletrabalho sob uma perspectiva de gênero.
2. Identificar a percepção das servidoras da Universidade Federal do Tocantins (UFT) sobre as possibilidades e desafios do teletrabalho, com base em suas vivências no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
3. Analisar, de forma inter-relacionada, os estudos de gênero e o trabalho, as diretrizes estabelecidas por esse programa e a percepção das servidoras quanto às possibilidades e desafios do teletrabalho no contexto do Programa de Gestão e Desempenho da UFT.
4. Propor recomendações e/ou ações voltadas às mulheres e o teletrabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente seção dedica-se às teorias e conceitos relacionados ao tema deste estudo, no intuito de aprofundar o conhecimento sobre os eixos temáticos do fenômeno a ser estudado. Primeiramente, será abordado o mundo trabalho e o contexto de suas transformações ao longo do tempo, dando ênfase à inserção da mulher no mercado de trabalho e o trabalho no século XXI. Em seguida, serão apresentadas estudos basilares sobre questões de gênero e, por fim, discorrer-se-á sobre o teletrabalho na Administração Pública e o PGD na UFT, como novos instrumentos de gestão e trabalho do setor público.

2.1. O Trabalho e suas transformações

Nas ciências sociais e econômicas, o trabalho é um componente central na análise e compreensão dos diferentes modos de produção da vida. Ao longo da história, ele tem refletido as necessidades, habilidades e aspirações humanas (Lazzareschi, 2009). À medida que a sociedade se transforma, as dinâmicas do mundo do trabalho evoluem, reconstruindo o próprio conceito de trabalho e reconfigurando as ocupações.

Desde a era primitiva, quando o "fazer humano" era associado ao sofrimento e à dor, visto como uma forma de punição, até o desenvolvimento tecnológico com as revoluções industriais, as transformações do trabalho sempre estiveram intrinsecamente ligadas à ação humana (Fontana, 2021; Silva, 2023).

A Primeira Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, foi um grande marco na transformação do trabalho, modificando substancialmente a sociedade ao introduzir novos modos de produção, resultado do surgimento das indústrias e da consolidação do capitalismo. Conforme menciona Motta (2001), com o processo de industrialização, a sociedade se deparou com uma nova realidade: a produção especializada. A expansão da tecnologia tornou o trabalho mais técnico, promovendo a automação de tarefas repetitivas e intensas que antes eram executadas manualmente.

Nesse cenário, o mundo do trabalho começou a incorporar métodos sistemáticos que visavam o aumento da produtividade e ênfase nas tarefas, como o taylorismo (Maia, 2010). Com o foco na produtividade a partir da redução do tempo e quantidade de movimentos necessários para cada tarefa, foram desenvolvidas técnicas de medição para identificar a maneira mais eficiente de realizá-las, o que desencadeou o estabelecimento de regras e padrões na produção (Motta, 2001). Essa forma mecanicista dos processos implicou em uma

alta desumanização do trabalho que, por sua vez, recebeu severas críticas à ideia do desenvolvimento econômico à custa de baixos salários e jornadas de trabalho.

Durante a consolidação do progresso científico e tecnológico impulsionado pela Segunda Revolução Industrial, mais uma vez transformações significativas reformularam a vida social e econômica da sociedade. No entanto, esse período também foi marcado pela intensificação da precariedade nas condições dos trabalhadores devido ao modelo de produção em massa nas indústrias. Esse ambiente gerou uma crescente insatisfação entre os trabalhadores, que começaram a exigir mudanças (Bezerra, 2017).

Diante das críticas ao modelo rígido e inflexível da administração clássica-científica[5], surgiram novas abordagens que ampliaram o foco do trabalho para além do seu aspecto puramente mecanicista. Nesse cenário, reconheceu-se, então, a importância das relações humanas no comportamento das organizações (Ham; Hill, 1993). O trabalho desenvolvido por Elton Mayo no Hawthorne Works, em Chicago, desempenhou um papel fundamental ao deslocar o foco para as estruturas sociais de convivência no ambiente de trabalho. Para Monego *et al.* (2021), em um ambiente profundamente moldado pela industrialização, Mayo "dedicou-se a estudar os problemas humanos, sociais e políticos" sob o prisma sociológico, deslocando o foco aos fatores humanísticos dos ambientes de trabalho.

Para Garcia e Bronzo (2000), essa nova visão complementou os pressupostos das abordagens que a antecederam, porém, ao mesmo tempo, se diferenciou por se preocupar com os reflexos decorrentes da mecanização e racionalização do trabalho, como o absenteísmo, a monotonia do trabalho, as relações pessoais, as atitudes e o baixo moral entre as forças de trabalho.

Nesse período, o reconhecimento dos aspectos interpessoais nas estruturas do trabalho, juntamente com os desdobramentos da Terceira Revolução Industrial no século XX, remodelou o panorama global. A introdução de computadores, redes e *softwares* transformou as ferramentas produtivas, permitindo a automação e otimização dos processos. Essas inovações tecnológicas globalizaram o mundo do trabalho, conectando mercados e pessoas de maneira inédita (Fontana, 2021; Pasquini, 2020).

É importante reconhecer que toda mudança traz consigo tanto aspectos positivos quanto negativos. Conforme observado por Pasquini (2020), a intersecção da globalização e

[5] Conforme Maia (2010), a administração clássica-científica é uma teoria da administração desenvolvida por Taylor e Fayol. Esse modelo é ancorado no método mecanicista, cujo objetivo é alcançar a eficiência organizacional. Esses modelos concentram-se na padronização dos processos e na divisão do trabalho.

do neoliberalismo[6] com os avanços da automação resultou na diminuição da participação humana nos processos do trabalho, o que, por sua vez, desencadeou o aumento do trabalho informal e do desemprego. No entanto, essa fase também foi marcada por um aumento significativo da participação feminina no mundo do trabalho (Querino; Domingues; Luz, 2013). O ingresso em massa das mulheres nesse cenário laboral impulsionou e fortaleceu os movimentos feministas pela igualdade de direitos nos anos que se seguiram.

Ao revisitar a linha histórica das transformações da sociedade, percebe-se que as mudanças no desenvolvimento e na organização do trabalho foram influenciadas diretamente pelos avanços tecnológicos. Com o acelerado aprimoramento das ferramentas na era digital, e o atual contexto do trabalho pós pandemia de Covid-19, a sociedade enfrenta novos desafios ao tentar absorver e se adaptar às mudanças da contemporaneidade.

As descontinuidades e quebras de paradigmas no mundo do trabalho, especialmente evidenciadas a partir do século XXI, merecem destaque. Posto isto, a fim de aprofundar o conhecimento sobre as temáticas basilares deste estudo, torna-se importante explorar a inserção da mulher no mercado de trabalho e os impactos da chamada Quarta Revolução Industrial em tópicos específicos.

2.1.1. O trabalho no século XXI

O panorama da sociedade contemporânea é fortemente marcado pelos sucessivos impactos das inovações tecnológicas. A revolução digital, iniciada no século XXI, representa um novo capítulo na escalada do desenvolvimento humano, impulsionada mais uma vez pelo aprimoramento acelerado dos recursos digitais introduzidos no século XX.

Conforme argumenta Schwab (2016), as transformações digitais que caracterizam o século XXI estão reconfigurando os sistemas sociais de maneira profunda e em grande escala, a ponto de tornar verdadeira uma afirmação recorrente nas análises sobre revoluções tecnológicas anteriores: “desta vez será diferente”. Para o autor, o conjunto de inovações emergentes como inteligência artificial, robótica avançada, internet das coisas, veículos autônomos, impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia, novos métodos de armazenamento de energia e computação quântica, entre outras tecnologias correlatas, justifica a definição desse período como a Quarta Revolução Industrial.

---

[6] O neoliberalismo é uma teoria das práticas político-econômicas que defende a abertura econômica por meio do livre mercado e do livre comércio, promovendo a circulação de capitais e mercadorias. Além disso, o neoliberalismo preconiza uma intervenção mínima do Estado na economia, defendendo a limitação da sua atuação às funções essenciais (Harvey, 2008).

A integração das redes e a convergência do mundo físico com o digital na era moderna facilitaram a comunicação entre diversos aparelhos tecnológicos. Essa interconexão proporciona um poder sem precedentes de processamento e armazenamento de dados, além de permitir a circulação imediata de informações (Aires; Moreira; Freire, 2017). Essas mudanças ocorrem em escala global e a um ritmo exponencial, sugerindo um momento tanto promissor quanto potencialmente perigoso.

Além dessas modificações, os desdobramentos da revolução digital estão reestruturando de forma sistêmica e ampla os modelos de trabalho e o perfil dos trabalhadores. Schwab (2016, p. 31-32) diz que "as novas tecnologias mudarão drasticamente a natureza do trabalho em todos os setores e ocupações". Trabalhos repetitivos, rotineiros, estão sendo automatizados, resultando na reconfiguração e, até mesmo, no desaparecimento de ocupações tradicionais. Em decorrência disso, novas ocupações estão surgindo para atender às demandas relacionadas ao desenvolvimento e manutenção dessas tecnologias.

Outra tendência do trabalho na era tecnológica é a simplificação das tarefas por meio das novas ferramentas. Hoje, muitos serviços estão disponíveis através de aplicativos, o que facilita tanto o acesso dos clientes como a execução das tarefas por parte das empresas e organizações. No entanto, conforme aborda Lazzareschi e Oliveira (2023), a "uberização" dos serviços também reflete na redução dos postos de trabalho.

Somando-se a essas mudanças tecnológicas, em 2020, a pandemia de Covid-19 acelerou ainda mais a necessidade de adaptação e mudanças nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Em que pese a adoção de novas configurações de trabalho já existir antes do surto da doença, com o enfrentamento da Covid-19, esses modelos foram amplamente expandidos para todos os setores do mercado de trabalho, sendo visto como uma saída para a crise socioeconômica decorrente desse evento global.

Diante da conjuntura atual, na mesma velocidade em que as transformações impulsionadas pelas tecnologias digitais e a pandemia ganham espaço no mundo do trabalho, novas habilidades e competências se tornam requisitos importantes para a manutenção dos postos de trabalho e adaptabilidade dos trabalhadores ao novo contexto da era digital pós pandemia (Aires; Moreira; Freire, 2017).

Para Basílio, Almeida e Graglia (2023), a nova realidade exige altos níveis de qualificação profissional, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento de um conjunto de capacidades, conhecimentos e atitudes. Para os autores,

> As competências comportamentais esperadas dos trabalhadores nas organizações se diferenciam do perfil do trabalhador de décadas atrás (...). Os trabalhadores deverão desenvolver diversas competências comportamentais, como: flexibilidade,

> capacidade de adaptação, inovação, criatividade, pensamento crítico e capacidade de lidar com mudanças, todas ganhando relevância em um mercado de trabalho dinâmico (p.58 e 62).

Schwab (2016) faz um apontamento preocupante sobre os impactos dessas transformações nos empregos. Considerando que as ocupações tradicionais estão sendo substituídas pela automação e que os homens ainda dominam as áreas de computação, matemática e engenharia, é possível que as dificuldades em relação ao acesso e permanência das mulheres no mundo do trabalho sejam cada vez mais visíveis. Além disso, segundo a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2020), modelos de trabalho como o teletrabalho podem atenuar as dificuldades das mulheres ao conciliar as atividades profissionais com os afazeres domésticos e cuidados familiares, que comumente é destinada majoritariamente a elas.

Dessa forma, para mitigar as disparidades resultantes dessas transformações, é essencial que os atores desses processos, incluindo governos, organizações não governamentais, empresas privadas, sindicatos, instituições acadêmicas e de pesquisa, além de organizações internacionais, se envolvam na implementação de políticas públicas que contemplem as questões de gênero.

2.1.2. A inserção da mulher no mundo do trabalho remunerado

Historicamente, o ingresso da presença feminina no mundo do trabalho ocorreu de forma gradual. No período pré-capitalista, as mulheres desempenhavam funções na agricultura, participavam das atividades artesanais e cuidavam da casa e da família. Por estarem limitadas ao ambiente doméstico e rural, suas contribuições eram vistas como secundárias e de menor relevância comparadas ao trabalho masculino (Nascimento, 2016).

O ponto de virada para a inserção da mulher no mercado de trabalho veio com a industrialização e instauração do capitalismo. De acordo com Querino, Domingos e Luz (2013), durante a Primeira e Segunda Guerra Mundial muitas mulheres ingressaram no mundo do trabalho para suprir a escassez de mão-de-obra masculina nas indústrias, já que muitos homens foram direcionados para as frentes de batalha.

Para Abreu, Hirata e Lombardi (2017, p. 27), o “acesso a uma remuneração monetária era um avanço para as mulheres”, pois permitiu uma certa autonomia em relação à instituição familiar. Entretanto, se por um lado a inserção das mulheres nas indústrias foi considerada um progresso, por outro foi marcada pela desigualdade. Segundo Nascimento (2016), a mão de

obra feminina foi utilizada pelo sistema capitalista como objeto de exploração. Utilizando-se dos estereótipos que marcavam as diferenças entre o masculino e feminino, as mulheres assumiram excessivas jornadas de trabalho, além de ocupações e salários inferiores aos dos homens.

Ainda, conforme destaca Nascimento (2016), outro fato que marcou o ingresso das mulheres no mercado de trabalho foi a naturalização das diferenças e desigualdades entre os gêneros. A inferiorização da mulher, em contraste com a supervalorização do homem, revelou a segregação sexual do trabalho. Para a autora, embora a inserção massiva das mulheres no mercado de trabalho tenha ocorrido, os padrões definidos pela divisão sexual do trabalho evidenciaram que esse feito não se traduziu imediatamente em mudanças nas percepções sobre o papel da mulher na sociedade.

No Brasil, estudos sobre a inserção ocupacional da mulher no mercado de trabalho se intensificaram a partir do ano de 1970 com os trabalhos de Bruschini (1990, 1991, 1994), Hirata (2001), Saffioti (1976, 2004), entre outros (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020; Oliveira; Ramalho; Rosenfield, 2019). Embora o ingresso da mulher nas ocupações assalariadas seja anterior a essa época, Bruschini (1994) diz que as razões da acentuada entrada das mulheres brasileiras no mercado de trabalho, a partir de 1970, se deu pela expansão da economia, urbanização e da industrialização. Todavia, assim como no cenário global, a divisão sexual do trabalho também permeou o processo de entrada da participação feminina nos espaços laborais.

Certas ocupações foram naturalmente atribuídas às mulheres por serem relacionadas ao contexto conjugal-familiar como extensões do trabalho doméstico e de cuidado (Abreu; Hirata; Lombardi, 2017). Dessa forma, a força de trabalho feminina concentrou-se nas áreas associadas ao cuidado, saúde, serviços sociais, e posições de apoio administrativo e secretariado, reproduzindo essa realidade da mulher brasileira nos anos seguintes.

Na década de 1980, tem-se a persistência da atividade feminina no mercado de trabalho, com taxas crescentes nas décadas que se seguiram (Bruschini, 1994; Cotrim; Teixeira; Proni, 2020). A explicação para a consolidação da mulher nos espaços produtivos é, segundo Bruschini (1994), um conjunto de fatores em torno do aumento das expectativas de consumo, o acesso das mulheres às universidades e, consequentemente, a modificações nos padrões de comportamento. Já nos anos 1990, um importante, porém pequeno, avanço foi percebido. As trabalhadoras começaram a ocupar outros espaços de trabalho, deslocando-se para setores do comércio e ambientes técnico-científicos (Bruschini, 1994).

Para Hirata (2001), é um avanço "paradoxal do trabalho". Embora haja uma tendência de aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, esse crescimento é acompanhado pela precarização e vulnerabilidades, revelando as desigualdades de gênero. Essa expansão tem, portanto, um movimento inverso quando se trata de remuneração e os direitos no trabalho (Antunes; Alves, 2004).

Na perspectiva de gênero e trabalho, conquistas notáveis moldaram a presença feminina em diversos setores profissionais. Porém, os desafios permanecem. Romper com as barreiras e disparidades ainda vivenciadas pelas mulheres continua sendo um desafio à inserção e permanência da mulher no mundo do trabalho.

2.2. Um olhar sobre o gênero

O termo gênero é relativamente novo no campo das pesquisas sociais e humanas. Os historiadores e estudiosos da área têm empreendido esforços para integrar teorias que expliquem o seu conceito fundamentado nas relações sociais entre os sexos, mas que não são determinadas e limitadas no plano biológico.

Inicialmente, gênero era utilizado como uma forma de substituir o termo "mulher (es)", pois oferecia uma conotação mais inclusiva que permitia abordar questões relacionadas às mulheres sem se referir exclusivamente a elas. Com a ampliação das discussões em torno de explicações causais dos fenômenos pertencentes ao mundo da mulher, os estudos avançaram, adotando, assim, a expressão gênero para se referir à organização social entre os sexos e o caráter fundamentalmente social das distinções fundadas sobre os sexos (Scott, 1989).

A historiadora Joan Scott é uma das principais teóricas a estudar o gênero. Conforme aborda em seu trabalho "Gender: A Useful Category of Historical Analysis"[7] (1989), a significação do termo gênero rejeitou o determinismo biológico implícito nos termos "sexos" ou "diferença sexual". O conceito foi ampliado para adotar um caráter relacional entre o feminino e o masculino em todos os sistemas em torno das relações sociais. Como explica a autora,

> O termo "gênero" torna-se, antes, uma maneira de indicar "construções culturais" – a criação inteiramente social de idéias sobre papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres. "Gênero" é, segundo essa definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. Com a proliferação dos estudos sobre sexo e sexualidade, "gênero" tornou-se uma palavra

[7] Gênero: uma categoria útil para análise histórica. Traduzido por Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila.

> particularmente útil, pois oferece um meio de distinguir a prática sexual dos papéis sexuais atribuídos às mulheres e aos homens (Scott, 1995, p. 75).

A introdução dessa percepção permitiu um entendimento mais amplo das construções sociais que moldam as identidades e as relações de gênero, deslocando a ênfase de explicações puramente biológicas para a esfera dos fenômenos sociais. Para Scott (1989), a compreensão do gênero implica no estudo dos mundos das mulheres como parte integrante do mundo dos homens. Não há como separar essas esferas, já que "de forma separada perpetua o mito de que uma esfera, a experiência de um sexo, tem muito pouco ou nada a ver com o outro sexo" (Scott, 1989, p. 75).

Além de ser um elemento constitutivo das relações sociais formadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, gênero é a forma de dar significado às relações de poder. A partir desse pensamento, entende-se que o gênero não é construído exclusivamente através do universo doméstico e familiar, mas também é igualmente atrelado aos fenômenos relacionados ao processo de construção da segregação do mundo de trabalho, da educação, do sistema político, e todas as demais estruturas da sociedade.

É com base nesse conceito que Scott (1989) defende que a adoção do gênero é, portanto, um elemento analítico das interações entre os sexos nas diversas formas e contextos. Ao utilizar o gênero como uma categoria de análise, os estudiosos se propõem a examinar e interpretar os contextos sociais sob o ponto de vista da lente das questões de gênero, para, assim, auxiliar a desvendar e desconstruir os constructos sociais e relações de poder.

Corroborando com as proposições de Scott, a socióloga brasileira Heleieth Saffioti (1976), argumenta que a análise das questões de gênero é essencial para compreender as continuidades e descontinuidades dos processos sociais. No que se refere ao conceito de gênero, para a autora, este não se resume apenas a uma categoria de análise. No seu entendimento,

> Gênero também diz respeito a uma categoria histórica, cuja investigação tem demandado muito investimento intelectual. Enquanto categoria histórica, o gênero pode ser concebido em várias instâncias: como aparelho semiótico; como símbolos culturais evocadores de representações, conceitos normativos como grade de interpretação de significados, organizações e instituições sociais, identidade subjetiva; como divisões e atribuições assimétricas de características e potencialidades (...) (Saffioti, 2004, p. 45).

Em suma, o gênero como categoria histórica também admite a sua abordagem como uma categoria de análise. Com essa perspectiva, importa discutir, à luz da literatura, as dinâmicas das construções sociais de gênero ao longo do tempo, principalmente nas esferas

da vida produtiva e reprodutiva, uma vez que, historicamente, o lugar que a mulher assumiu na sociedade foi influenciado e determinado por seu papel na família.

2.2.1. A dupla jornada de trabalho das mulheres

Como já mencionado anteriormente neste estudo, as mulheres começaram a ocupar a esfera do trabalho produtivo inicialmente para suprir a falta de mão de obra nas indústrias durante as guerras. Posteriormente, permaneceram nesses espaços devido à necessidade de complementar a renda familiar. No entanto, os estudos de gênero reconhecem que esse ingresso no mercado de trabalho evidenciou a segregação das atividades entre homens e mulheres, uma divisão que anteriormente era restrita à vida privada e familiar.

A divisão sexual do trabalho precede a inserção da mulher nos espaços produtivos. A determinação espontânea de que os homens "nasceram" para a guerrear, proteger e prover o alimento, e as mulheres para cuidar da casa, preparar a comida e tomar conta de todas as responsabilidades em torno da família, pré-definiram os postos assumidos por homens e mulheres no mundo do trabalho (Bruschini, 1990; Hirata, 2001, 2012; Rocha, 2020).

Os primeiros estudos nessa perspectiva da divisão sexual do trabalho eram balizados apenas sob a ótica da produção. Aos poucos, foram expandindo para além da divisão desigual do trabalho produtivo, ao levar em consideração o papel que a mulher exercia na família. Para Bruschini (2006) e Hirata e Kergoat (2007), as análises sobre a divisão sexual do trabalho passaram a abordar a articulação entre as esferas produtiva e a família, sendo esta última também denominada como vida reprodutiva, quando perceberam que as mulheres assumiram espaços no mercado de trabalho e simultaneamente continuaram sendo as principais, e muitas vezes, as únicas responsáveis pelo trabalho doméstico e familiar.

Mais do que a articulação de duas esferas, a divisão sexual do trabalho "é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos" (Hirata; Kergoat, 2007, p. 599). Nessa perspectiva, essa divisão do trabalho social é fundamentada na reprodução desigual dessas relações em dois níveis: a separação entre trabalhos de homens e trabalhos de mulheres; e, a hierarquização desses trabalho, onde o trabalho masculino "vale mais" do que o trabalho feminino.

A forma como a combinação dos papéis da vida produtiva e reprodutiva estão estruturados revela que as desigualdades nas questões de gênero são sistêmicas e não se limitam apenas ao mundo do trabalho. Essa divisão parte do pressuposto legitimado

historicamente e socialmente de que o homem era o "provedor", e por isso "pertencia" à esfera pública, e a mulher a "cuidadora", o que a restringia à esfera privada.

Conforme reconhece Hirata (2012), apesar das variações históricas e conjunturais da divisão sexual do trabalho nas últimas décadas, os princípios da segregação e hierarquização das relações de gênero não mudaram. As mulheres têm adentrado à esfera pública, no entanto, sem rever a assimetria que acompanha a vida privada.

Diante desse cenário, as mulheres são expostas a questões conflituosas. Para conquistar cada vez mais espaços e altos postos no mercado de trabalho, cabe a elas conciliarem, ou sobreporem, quase que exclusivamente a vida produtiva e familiar/doméstica. A dupla jornada torna-se quase que uma condição necessária para mantê-las no mercado de trabalho. Nesse sentido, se o aumento de mulheres na esfera pública reduziu as lacunas da desigualdade nos espaços produtivos, o mesmo não aconteceu no âmbito do trabalho doméstico e familiar.

Enquanto as atividades da vida privada estão centralizadas no papel da mulher e a participação masculina é feita de forma eventual e seletiva, a assimetria, opressão e tensões permanecerão (Bruschini, 1990; Hirata; Kergoat, 2007). Não há que se falar em disrupturas na divisão sexual de trabalho se as disparidades nas responsabilidades domésticas e familiares são conservadas intactas. Como afirmam Hirata e Kergoat (2007), "tudo muda, mas nada muda".

Dessa forma, para romper com a configuração da divisão sexual do trabalho, é crucial desconstruir tanto a naturalização da sobrecarga de trabalho das mulheres, como a forma que a sociedade encara as atividades do dia-a-dia do lar. O fato dos afazeres domésticos e dos cuidados da família não se enquadrarem nos moldes dos empregos capitalistas, se materializando como um trabalho não remunerado, não significa que podem ser invisibilizados. Reconhecer que as atividades da vida produtiva e reprodutiva são de igual responsabilidade para homens e mulheres é dar um passo em direção à equidade e à valorização justa do trabalho doméstico e familiar.

2.2.2. Barreiras (não tão) invisíveis

A forma como os papéis de gênero são encarados e exercidos na sociedade cristaliza barreiras que, embora sutis, são bastante resistentes. Isso torna o acesso das mulheres aos espaços públicos ainda mais lento e tortuoso. Autores como Eagly e Carli (2008), Godinho *et al.* (2021), Moschkovich (2012), Vaz (2013), exemplificam essas manifestações de tensões e

obstáculos nas jornadas complexas das mulheres através de metáforas, como *teto de vidro* e *labirinto.*

Para Moschkovich (2012), o teto de vidro elucida as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres a postos mais altos no mercado de trabalho (público ou privado). Vaz (2013, p. 766) acrescenta que "mesmo quando as mulheres possuem características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino", as condições para alcançar cargos de alta gestão não são iguais entre os gêneros, sendo o processo de ascensão das mulheres mais moroso do que o dos homens.

Já Eagly e Carli (2008) adotam a imagem do labirinto para ampliar a ilustração das inúmeras dificuldades durante a trajetória feminina. Para as autoras, para que as mulheres alcancem espaços importantes e representativos na esfera pública, os caminhos são cheios de voltas e reviravoltas. A passagem não é simples, mas requer persistência e foco, assim como em um labirinto.

Independentemente de qual metáfora representa melhor a divisão sexual do trabalho, fato é que, na dimensão profissional, a trajetória das mulheres é atravessada por vários desafios de diferentes naturezas. Conforme destaca Eagly e Carli (2008), estudos após estudos reafirmam que as pessoas associam mulheres e homens a diferentes traços e ligam à imagem masculina traços que sugerem o papel de liderança. Os estereótipos de gênero são barreiras enraizadas em todos os sistemas sociais, o que exige da mulher ainda mais dedicação para romper com padrões preconcebidos e conquistar novos espaços.

Para além das questões de "traços de liderança", Eagly e Carli (2008) sugerem que as voltas mais extensas e cansativas desse labirinto encontram-se na dupla jornada de trabalho. O conflito se ampara na percepção de que as atividades domésticas estão intrinsecamente ligadas à natureza feminina. Com isso, é evidente que os espaços privados reproduzem os estereótipos das diferenças de gênero e a sobrecarga dos afazeres domésticos é invisibilizada. A "opressão" fica encoberta na cumplicidade do lar, "em nome da natureza, do amor e do dever materno" (Hirata; Kergoat, 2007, p. 597).

Para comprovar e trazer à tona o cenário desigual que as mulheres enfrentam na sociedade brasileira, o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revela, em números, os impactos da dupla jornada de trabalho sob uma perspectiva de gênero. Segundo os indicadores sociais do IBGE, em 2022, no fator "média de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos e cuidados de pessoas", as mulheres dedicavam quase o dobro de tempo que os homens, com 21,3 horas semanais contra 11,7 horas, respectivamente (IBGE, 2024). Outro dado igualmente importante está relacionado ao quantitativo de

brasileiros que declararam desempenhar “Outras Formas de Trabalho”[8]. Enquanto 91,3% das mulheres declararam realizar alguma atividade relacionada a afazeres domésticos na própria residência, essa proporção foi de apenas 79,2% entre os homens (IBGE, 2023).

Além do mais, o nível de participação das mulheres em espaços produtivos também é diretamente afetado por outro indicador: a responsabilidade de cuidados com os filhos e idosos nos domicílios. Conforme Bruschini (2007), o cuidado com os filhos pequenos é um fator que impacta o pleno exercício da mulher na esfera produtiva. Silva, Gatto e Costa (2022) complementam essa tese ao afirmar que, apesar dos filhos não impedirem às mulheres na escalada por melhores ocupações, a condição de mãe dificulta a inserção ou permanência delas no mercado de trabalho.

Com a divisão desigual nos papéis do gênero, as mulheres são as encarregadas primárias pelo cuidado do núcleo familiar. Muitas vezes, são “obrigadas”, ainda que inconscientemente, a abandonar seus postos de trabalho para se dedicar à família. Essa seleção ocorre quase que espontaneamente. Enquanto os homens permanecem em seus empregos, as mulheres, independentemente de suas aspirações, são impelidas a reassumir o papel de cuidadoras em tempo integral. Essa dinâmica perpetua barreiras muitas vezes ainda invisíveis aos olhos das próprias mulheres.

Cabe mencionar que esses conflitos provocaram a queda da taxa de fecundidade. As mulheres, cientes dos desafios da maternidade, estão optando por ter filhos em idade mais avançada, priorizando os estudos e suas carreiras antes de constituir família. Esse fenômeno reflete uma mudança significativa nas prioridades e dinâmicas familiares.

Bruschini (2006, p. 338) afirma que “até mesmo nos países que possuem políticas sociais de caráter abrangente, como horário integral em escolas e creches, persiste a desigualdade no uso do tempo para a reprodução social, de homens e de mulheres”. E mesmo nos casos onde as famílias delegam as atribuições da vida doméstica para terceiros, segundo Hirata e Kergoat (2007, p. 607), “o trabalho delegado é sempre da competência daquelas que delegam”.

Posto isto, confrontar todos esses dados revela que a sobrecarga de tarefas domésticas e de cuidados são fatores que indicam os obstáculos da participação das mulheres na busca pela igualdade de condições no desenvolvimento e crescimento profissional.

[8] Categoria destinada ao levantamento de brasileiros que realizam os afazeres domésticos do próprio domicílio.

2.3. O teletrabalho na Administração Pública Federal

Na literatura, termos como trabalho remoto, teletrabalho, trabalho à distância, *home office* são utilizados para descrever a modalidade de trabalho realizada fora das instalações do empregador, com o uso dos recursos tecnológicos (Maciel; Lando, 2021; Moço; Lopes; Soares, 2020; Vilarindo; Paschoal; Demo, 2021). Qualquer que seja a expressão empregada, duas variáveis são comuns a todas: o local onde o trabalho é realizado e as ferramentas utilizadas para o cumprimento das atividades. Para facilitar a compreensão, esta pesquisa adota exclusivamente o termo "teletrabalho" para se referir à nova configuração do trabalho que permite a realização das atividades profissionais, parcial ou integralmente, de forma remota, isto é, fora do espaço físico da empresa ou organização, por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

A transição do modelo tradicional de trabalho para o teletrabalho inicialmente foi adotada pelo setor privado de forma lenta e gradual. Segundo Rocha e Amador (2018), o interesse por essa forma mais flexível de trabalho começou a crescer a partir da década de 1970, devido a fatores como a crise energética e redução do preço das TICs. Já Moço, Lopes e Soares (2020) destacaram que a adesão ao teletrabalho estava diretamente relacionada ao desenvolvimento socioeconômico e cultural de cada país, o que explica a adoção mais intensificada desse modelo em países da Europa e nos Estados Unidos da América.

No âmbito da Administração Pública no Brasil, o teletrabalho consolidou-se à medida que o Programa de Gestão avançava em sua regulamentação. No serviço público, os primeiros marcos legais podem ser identificados no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e na Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.

O processo de consolidação também foi fortalecido com a regulamentação das relações de trabalho no Brasil, com a Lei nº 12.551/2011, que introduziu o conceito de teletrabalho no arcabouço legal brasileiro, equiparando-o juridicamente ao trabalho subordinado presencial, e posteriormente, com a Lei nº 13.467/2017, que incluiu um capítulo específico sobre teletrabalho na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, definindo-o em seu art. 75-B como,

> a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 2017, p.).

Impulsionados pelas inovações introduzidas a partir da legislação brasileira, os primeiros órgãos públicos a realizar a adesão do teste piloto do teletrabalho foram o Serviço

Federal de Processamento de Dados (SERPRO), e o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2005 e 2009, respectivamente (Arcanjo *et al.,* 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Kleiman *et al.,* 2023; Teixeira, 2023; Vasconcelos, 2022).

Conforme indica Arcanjo *et al.,* 2020, essa modalidade de trabalho se expandiu no setor público a partir da experiência desses órgãos, aprimorando suas diretrizes com base nas avaliações do teletrabalho sob o ponto de vista dos agentes públicos e das organizações. Entre 2015 e 2018, diversas iniciativas-piloto foram implementadas em órgãos da Administração Pública Federal, como a Controladoria-Geral da União (CGU), Advocacia-Geral da União (AGU), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Tais experiências pioneiras foram decisivas para fortalecer as práticas de gestão orientadas a resultados e para preparar o terreno à sua posterior institucionalização.

Como exemplo de aperfeiçoamento dessas práticas, Santana (2023) destaca a experiência-piloto da CGU, em 2015, que instituiu o chamado Programa de Gestão de Demandas como um modelo de registro, acompanhamento e encaminhamento de demandas com foco nas entregas e atingimento de metas de trabalho.

Simultaneamente às proposições do novo modelo de gestão, nas últimas décadas, as TICs adentraram fortemente no setor público, acelerando o processo de inovação e adaptação das organizações. Essas novas ferramentas digitais revolucionaram a maneira como os agentes públicos realizam seu trabalho, uma vez que a implementação de sistemas integrados tornou possível a automação de tarefas administrativas, reduzindo tanto o tempo das atividades quanto os custos operacionais (Basílio; Almeida; Graglia, 2023).

Somando-se aos impactos das TICs nas configurações do trabalho, indiscutivelmente, uma nova realidade adentrou às organizações públicas com o enfrentamento da pandemia de Covid-19. Embora o teletrabalho anteceda esse período, a pandemia certamente acelerou a adoção desta modalidade de trabalho (OIT, 2020). Conforme informações do portal eletrônico do governo federal (Brasil, 2024b), o ano de 2020 representou um ponto decisivo para a expansão e consolidação do teletrabalho na Administração Pública. O contexto da pandemia impulsionou a adoção do teletrabalho como estratégia para garantir a continuidade das atividades no serviço público durante o enfrentamento à Covid-19.

Nesse período, observou-se uma evolução significativa na publicação de normativos voltados à regulamentação do teletrabalho e à implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Entre eles, destaca-se a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que tornou o processo de adesão ao teletrabalho mais “flexível, fácil e customizável”

(Brasil, 2024b). Por meio desse instrumento legal, foram estabelecidas as orientações, critérios e procedimentos que conferiram suporte jurídico à execução do PGD (Brasil, 2020).

A IN definiu o teletrabalho como,

> modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (art. 3°, VII, da IN n° 65/2020).

Posteriormente, o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, instituiu o PGD, definindo-o como 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" (Brasil, 2022a), no qual as atividades laborais podem ser desempenhadas tanto de forma presencial quanto em regime de teletrabalho. Por se tratar de um marco normativo fundamental para a institucionalização dessa modalidade no setor público, o decreto será detalhado em seção específica, dedicado à análise do PGD e de seus desdobramentos na gestão pública.

Nesse cenário de regulamentação e expansão, o teletrabalho passou a ser objeto de diversos estudos que buscam compreender seus efeitos na administração pública. A literatura aponta tanto vantagens quanto desafios associados a essa modalidade, os quais se mantiveram, em grande parte, constantes ao longo dos períodos pré-pandemia, durante a pandemia e pós-pandemia, apresentando alguns aspectos específicos que merecem ser mencionados.

2.3.1. Vantagens e desafios do teletrabalho

Na perspectiva das organizações, as vantagens comumente encontradas na literatura foram o aumento da produtividade, redução dos gastos e despesas de infraestrutura, redução do absenteísmo e diminuição da rotatividade. Para o trabalhador, a literatura revela um conjunto de fatores que possibilitam maior satisfação, motivação e qualidade de vida. Entre os aspectos mais citados encontram-se a flexibilização da jornada de trabalho, ampliação da autonomia na organização e execução das tarefas, economia de tempo com deslocamento casa-trabalho-casa e maior oportunidade de conciliar a relação trabalho e família (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Maciel; Lando, 2021; Moço; Lopes; Soares, 2020; Rocha; Amador, 2018; Vilarindo; Paschoal; Demo, 2021).

Em contraponto, alguns desafios foram identificados. Para as organizações, sobressaem as dificuldades enfrentadas pelas chefias no acompanhamento do desempenho das equipes, a perda de vínculo institucional, a individualização do trabalho e as barreiras na comunicação, reconhecidos como "efeitos colaterais" da implantação do teletrabalho. Já sob a ótica dos trabalhadores, evidenciam-se o aumento na carga horária de trabalho, distanciamento nas relações interpessoais, pressão em manter-se conectado e produtivo, dificuldade de separar vida profissional e pessoal e a dificuldade de autodisciplina (Arcanjo *et al.*, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Vilarindo; Paschoal; Demo, 2021).

No cenário da pandemia, o teletrabalho impôs às organizações e aos agentes públicos a necessidade de rápida aceitação e adaptação. Se antes a modalidade era concentrada a determinados órgãos e implementada de forma gradual, a crise sanitária demandou a adoção massiva em todo o setor público. Essa mudança revelou novos desafios, uma vez que muitas instituições e trabalhadores foram "obrigados" a aderir ao teletrabalho sem a capacitação adequada, infraestrutura mínima ou preparo emocional necessários.

Sem tempo para adaptação, o trabalho adentrou os lares, transformando espaços tradicionalmente privados em ambientes de produção laboral (Araújo; Lua, 2021). Com isso, novas demandas na relação entre trabalho e casa emergiram em escala global, em um contexto para o qual as instituições, trabalhadores e famílias não estavam adequadamente preparados.

No que se refere às vantagens para as instituições e para os trabalhadores durante o período pandêmico, observa-se que muitas delas se mantiveram semelhantes às identificadas no período pré-pandemia, tais como a flexibilidade na execução das atividades, a redução do tempo de deslocamento e a possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Kleiman *et al*., 2023; Teixeira, 2023; Vasconcelos, 2022). Entretanto, um aspecto que ganhou destaque nesse período foi a economicidade, intensificada pelo contexto econômico da pandemia e pela necessidade de otimização dos recursos disponíveis (Dantas, 2024; Vieira; Barros, 2025). Para Dantas (2024), a economia financeira também estava associada ao vestuário e outros itens pessoais básicos. Segundo a autora, o "simples fato de poder trabalhar sem ter de se vestir formalmente para ir ao escritório" (Dantas, 2024, p. 40) foi considerado como fator de bem-estar.

Por outro lado, a literatura também aponta diversos desafios que se intensificaram durante o período pandêmico. A ausência de estrutura física adequada obrigou muitos trabalhadores a realizarem suas atividades utilizando apenas os recursos disponíveis em suas casas, muitas vezes sem o espaço apropriado para o trabalho e com equipamentos e

mobiliário inadequados, como computadores, mesas e cadeiras pouco ergonômicas e acesso precário à internet. Além disso, a rápida incorporação de novas ferramentas digitais evidenciou a carência de capacitação tecnológica, demandando habilidades que não estavam igualmente distribuídas entre os trabalhadores (Vieira; Barros, 2025).

Além das questões ergonômicas que intensificaram problemas físicos nos trabalhadores, destacam-se também a redução significativa da interação social e o aumento da produtividade acompanhado pela sobrecarga de trabalho. Esses fatores foram amplamente apontados como impactos negativos do teletrabalho sobre a saúde mental (Dantas, 2024; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Vieira; Barros, 2025). Somando-se a isso, a necessidade de permanecer constantemente conectado e a realização de inúmeras reuniões virtuais foram mencionadas como fontes causadoras de tensões do teletrabalho durante a pandemia. Mais uma vez, observa-se que a falta de treinamento, principalmente sobre gestão de tempo e as inovações tecnológicas, ampliaram os desafios nesse período.

Outro aspecto relevante estava relacionado à ausência de práticas consolidadas e diretrizes claras para a gestão do teletrabalho. A carência de um arcabouço jurídico específico, sobretudo no início da pandemia, gerou incertezas quanto às condições e limites da atuação profissional, dificultando a padronização das práticas do trabalho e o acompanhamento e supervisão da execução das atividades (Dantas, 2024).

Diante desse conjunto de vantagens e desafios, é importante destacar que diversos estudos sobre o teletrabalho no contexto da Covid-19 apontaram que os impactos não se manifestaram de forma homogênea entre os trabalhadores (Araújo; Lua, 2021; Dantas, 2024; Mascarenhas *et al*., 2024; Moço; Lopes; Soares, 2020; OIT, 2020; Santos; Silva, 2020; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023). Conforme menciona Araújo e Lua (2021, p. 2), o teletrabalho "reorganizou a vida e amplificou uma parte quase que invisível da vida social: o trabalho envolvido na reprodução, agora em disputa direta, no mesmo espaço e tempo, com o trabalho produtivo". Para as autoras, os aspectos relacionados à divisão sexual do trabalho são relevantes na análise do trabalho produtivo realizado no espaço da casa. No contexto da pandemia, para as autoras, a sobreposição entre a jornada profissional e as atividades domésticas evidenciou e intensificou desigualdades já existentes, uma vez que as responsabilidades de cuidado e os afazeres domésticos continuaram recaindo majoritariamente sobre as mulheres.

Nessa mesma direção, o estudo de Moço, Lopes e Soares (2020) reforça os efeitos da sobrecarga de responsabilidades e das desigualdades de gênero. O resultado da pesquisa indicou que as mulheres, em comparação aos homens, relataram níveis mais elevados de

estresse e cansaço, principalmente quando as respostas são analisadas sob a perspectiva das mulheres com filhos.

Corroborando com esses achados, o estudo sobre percepções de gênero durante o teletrabalho no período da pandemia, conduzido por Velasco, Pantoja e Oliveira (2023), identificou a sobrecarga como um dos principais fatores de mal-estar. As autoras ressaltam que as diferenças de gênero e de configuração familiar acentuaram as desigualdades nesse contexto, revelando que as mulheres, sobretudo aquelas com filhos, enfrentaram maiores dificuldades para conciliar vida pessoal, profissional e lazer, além de relatarem mais interrupções em suas atividades laborais.

Diante da diversidade de vantagens e desafios identificados antes e durante a pandemia, tanto sob a ótica das organizações quanto dos trabalhadores, apresenta-se a seguir o Quadro 1, que sintetiza os aspectos mais recorrentes encontrados nos estudos, de modo a facilitar a compreensão e permitir uma visualização comparativa mais direta.

Quadro 1 – Vantagens e desafios do teletrabalho antes e durante a pandemia

Período	**Vantagens**	**Desafios**
Antes da pandemia	Aumento da produtividade	Dificuldade das chefias em acompanhar o desempenho das atividades
	Redução de gastos e despesas de infraestrutura	
	Redução do absenteísmo e da rotatividade	Perda de vínculo institucional
	Maior satisfação, motivação e qualidade de vida	Individualização do trabalho
	Flexibilização da jornada de trabalho	Barreiras na comunicação institucional e entre equipes
	Ampliação da autonomia	
	Economia de tempo com deslocamento	Sobrecarga de trabalho
	Possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal	Desafios de autodisciplina
Durante a pandemia	Manutenção das vantagens já observadas antes da pandemia (flexibilidade, autonomia, economia	Falta de infraestrutura adequada (equipamentos, ergonomia, internet)

	de tempo, conciliação trabalho-família)	Carência de capacitações e treinamentos
	Economicidade ampliada, inclusive com gastos pessoais (ex.: vestuário)	Intensificação de problemas físicos e mentais (sobrecarga, estresse, isolamento social)
	Agilidade na adoção de novas ferramentas digitais	Exigência de conexão constante e excesso de reuniões virtuais
	Continuidade dos serviços públicos em contexto de crise	Ausência de diretrizes consolidadas no início da pandemia
		Aumento das desigualdades de gênero, especialmente para mulheres com filhos

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Araújo e Lua (2021); Dantas (2024); Filardi, Castro e Zanini (2020); Maciel e Lando (2021); Mascarenhas et al. (2024); Moço, Lopes e Soares (2020); OIT (2020); Rocha e Amador (2018); Santos e Silva (2020); Teixeira (2023); Vasconcelos (2022); Velasco, Pantoja e Oliveira (2023); Vieira e Barros (2025) Vilarindo, Paschoal e Demo (2021).

Os estudos sobre teletrabalho mostraram tanto seu potencial de transformação da gestão pública quanto suas fragilidades. À medida que essa modalidade se consolidava como realidade no setor público, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de um modelo normativo capaz de garantir segurança jurídica e organizacional aos agentes públicos e gestores. A prática emergencial adotada durante a pandemia revelou lacunas no acompanhamento e na mensuração das atividades, demandando o desenvolvimento de instrumentos capazes de monitorar a execução do trabalho, avaliar o desempenho, garantir a transparência e, sobretudo, fortalecer a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (Assunção *et al*., 2023).

Assim, a vivência acumulada com o teletrabalho durante a pandemia, somada às primeiras experiências-piloto em órgãos federais, preparou o terreno para a criação de um programa institucionalizado e de abrangência nacional. Essa trajetória culminou na formalização do PGD, marco normativo que representou não apenas a regulamentação do teletrabalho, mas também uma mudança de paradigma na administração pública, ao deslocar o foco do controle da presença para a mensuração dos resultados (Brasil, 2024c).

2.4. Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Na conjuntura atual, pós-pandemia, equilibrar a necessidade do setor público de primar por um melhor atendimento ao cidadão e as demandas do trabalhador, principalmente no que se refere à conciliação entre vida profissional e pessoal, tornou-se um desafio que exige adaptação, inovações e revisão das práticas de gestão e políticas organizacionais.

Nesse contexto, com foco na utilização eficiente dos recursos, na prestação de serviços ágeis e de qualidade, e na valorização dos resultados e desempenho das organizações, o PGD se consolidou como uma ferramenta estratégica para promover a modernização e o aprimoramento da administração pública (Marques, 2020; Santana, 2023; Silvestre, 2019).

A evolução normativa do PGD pode ser observada em diferentes marcos regulatórios que orientaram sua consolidação na administração pública. A seguir, Figura 1 sintetiza essa trajetória.

Figura 1 - Evolução Normativa do PGD



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.4.1. Fundamentação legal do PGD

A introdução do PGD se deu a partir do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que regulamenta a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Por meio desse decreto, surgiu a possibilidade de adoção de novas formas de organização do trabalho, conforme o disposto no §6º do art. 6º,

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

O decreto surge em um momento histórico de significativo esforço de modernização da gestão pública. Em meio às críticas à ineficiência da Administração Pública burocratizada, o ano de 1995 marcou a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Nessa conjuntura, surgia a Nova Gestão Pública, voltada a melhorar o desempenho das organizações públicas (Bresser-Pereira, 2002; Carvalho; Sampaio, 2010; Marques, 2020).

Nesse cenário de mudanças inovações na administração pública, o programa de gestão previsto pelo Decreto nº 1.590/95 ao mesmo tempo que introduziu no arcabouço legal um modelo de trabalho que dispensava o registro de ponto, também consolidou a ideia de avaliação das atividades baseada em resultados mensuráveis. A motivação central residia na constatação de que a simples presença física no ambiente de trabalho não garantia, por si só, a geração de resultados para o setor público. Concentrar-se apenas na assiduidade não assegurava o que realmente importa: a efetiva entrega de serviços e resultados do Estado à população (Brasil, 2024c).

Embora tenha sido apontado como o marco inicial do processo de repensar o trabalho na administração pública, há poucas evidências de adesão ao programa de gestão nas décadas seguintes. Um dos motivos foi o fato de o Decreto nº 1.590/95 não ter definido de forma clara o que seria o "programa de gestão", tampouco detalhado como se dariam a mensuração dos resultados e o acompanhamento trimestral (Brasil, 2024c).

Foi em 2018, com a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), que as orientações, critérios e procedimentos gerais para a implantação facultativa do Programa de Gestão pelos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública (SIPEC) foram estabelecidas. A IN apresentou em seu texto elementos importantes que não tinham sido

considerados anteriormente. Dentre eles, a elaboração de processo de acompanhamento de metas e resultados e de planos de trabalho. O art. 7° diz que,

> A unidade que pretender executar atividades em programa de gestão em experiência-piloto deverá realizar processo de acompanhamento de metas e resultados, observando:
> I - o envolvimento da área de gestão de pessoas e da área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais;
> II - a definição de indicadores objetivos para aferir resultados;
> III - a definição e o controle efetivo das metas estabelecidas; e
> IV - a mensuração dos resultados da unidade.
> Parágrafo único. A implementação de programa de gestão em experiência piloto está condicionada à existência e realização de processo de acompanhamento de metas e resultados pelo período mínimo de seis meses, abrangendo pelo menos as atividades a serem exercidas em programa de gestão em experiência-piloto (Brasil, 2018).

Além disso, em seu art. 8° estabeleceu o que deveria constar no plano de trabalho:

> I - o detalhamento e a descrição das atividades a serem desempenhadas;
> II - o quantitativo total de servidores públicos na unidade e o quantitativo que poderá participar do programa de gestão em experiência-piloto;
> III - as modalidades de execução de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 9º;
> IV - **o perfil do servidor público participante adequado às atividades a serem executadas em programa de gestão em experiência-piloto**;
> V - o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do servidor público participante à unidade, observada a razoabilidade, na hipótese prevista no § 2º do art. 9º;
> VI - as metas a serem alcançadas e a periodicidade para acompanhamento;
> VII - o cronograma trimestral de entregas de resultados;
> VIII - o cronograma de reuniões com o chefe imediato para avaliação de desempenho e eventual revisão ou ajustes das metas, se necessários; e
> IX - os resultados e benefícios esperados para a instituição (Brasil, 2018, grifo nosso).

Outro aspecto inovador foi apresentado no art. 10, ao tratar do "perfil do servidor público participante, adequado às atividades a serem executadas em programa de gestão em experiência-piloto" (Brasil, 2018). As habilidades e características do participante do programa previstas na IN foram associadas à capacidade de organização, cumprimento das atividades dentro do prazo, interação com a equipe, além de autodisciplina, proatividade na resolução de problemas e atuação orientada para resultados.

A literatura aponta que a definição desse perfil constitui um elemento essencial para a adesão e o sucesso do teletrabalho. Para Filardi, Castro e Zanini (2018) e Moço, Lopes e Soares (2020), o perfil do participante representa uma dimensão central que precisa ser considerada na implementação do novo modelo laboral. Nessa mesma direção, Dantas (2024) ressalta a importância de alinhar o perfil dos servidores às exigências do programa de gestão, destacando que o desenvolvimento de competências é fundamental para a eficiência na execução e entrega das tarefas.

Com o advento da pandemia, o governo federal se empenhou em criar um arcabouço legal mais robusto, visando tornar o teletrabalho uma prática contínua no serviço público, inclusive no cenário pós-pandemia. Assim, foi publicada a IN n° 65, de 30 de julho de 2020, estabelecendo as "orientações, critérios e procedimentos gerais" relativos à implementação do Programa de Gestão (Brasil, 2020). Esta instrução revogou a IN nº 1/2018 e passou a ser a norma que regeu os órgãos do SIPEC durante a pandemia.

A IN nº 65/2020, em suas disposições gerais, incluiu explicitamente os objetivos do programa de gestão, aspecto que não havia sido tratado nos normativos anteriores. Entre eles, destacavam-se a promoção da produtividade, a melhoria da qualidade das entregas e a consolidação de uma cultura orientada a resultados. Em seu art. 6º, a Instrução Normativa detalhou os objetivos,

> I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
> II - contribuir com a redução de custos no poder público;
> III - atrair e manter novos talentos;
> IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
> V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
> VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;
> VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
> VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2020).

A prática de pensar nas entregas está em consonância com os princípios da administração pública, cujo propósito é atender às necessidades da sociedade de forma justa, eficiente e orientada ao bem-estar coletivo (Carvalho; Kleiman et al., 2023; Sampaio, 2010). Ao priorizar a execução das atividades e o planejamento estratégico orientado a resultados, a IN contribui para uma gestão mais eficaz, capaz de gerar valor para a sociedade (Vilarindo; Paschoal, Demo, 2021;).

Ademais, ao reconhecer a motivação, o comprometimento dos participantes e a preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos servidores, a IN dá ênfase às questões relacionadas aos aspectos humanos dos agentes públicos. Conforme Silva *et al*. (2021), o engajamento humano, que integra bem-estar e desempenho profissional, reforça a visão mais ampla da gestão, que busca o alinhamento entre as pessoas, o ambiente de trabalho e as diretrizes organizacionais e do governo.

Frisa-se que, para a participação no programa, as atividades desempenhadas pelos servidores públicos devem possuir características que possibilitem a "mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em

suas entregas" (Brasil, 2020). Nesse sentido, Rodrigues (2023) ressalta que, dependendo da natureza das atividades, nem todos os servidores públicos podem aderir ao PGD, uma vez que apenas atividades mensuráveis podem ser executadas por meio do programa.

Somando-se a isso, o art. 5° apresentou duas condicionantes para a realização das atividades na forma remota: a natureza das atividades e a utilização de recursos tecnológicos. Segundo a IN nº 65/2020, as atividades cuja natureza não exija a presença física na unidade, demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos, exige elevado grau de concentração, e com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas poderão ser realizadas em sua forma remota parcial ou integral. Cabe mencionar que, segundo o art. 3°,

> VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;
> IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2020).

Outro ponto importante definido pela IN nº 65/2020 refere-se aos mecanismos de avaliação das entregas e ao monitoramento do programa de gestão. Nessas diretrizes, a utilização de recursos tecnológicos assume papel relevante para garantir maior transparência e precisão no acompanhamento da prestação dos serviços. Conforme menciona Oliveira (2023), todo programa de gestão deve dispor de um sistema informatizado como ferramenta de apoio tecnológico para viabilizar o acompanhamento, o controle e a mensuração das entregas e dos resultados. Assim, o programa de gestão contribui para o movimento de modernização da administração pública, ao incorporar práticas que integram inovação tecnológica e eficiência na gestão de serviços.

O ano de 2021 destacou-se pelo avanço da implementação do PGD nos órgãos e entidades da Administração Pública. Nesse período, tiveram início as discussões sobre novas regulamentações, voltadas tanto à revisão da IN nº 65 quanto à elaboração de um novo decreto, que propunha um modelo reformulado para o programa (Brasil, 2025).

Neste contexto, foi publicado o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, introduzindo importantes inovações.

O Decreto define o PGD como 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 forma inédita, estabelece que os controles de assiduidade e pontualidade dos participantes serão substituídos pelo acompanhamento das entregas e resultados, prevendo ainda a publicação de norma complementar para detalhar os procedimentos desse controle (Brasil, 2022a).

Outra inovação apresentada pelo Decreto refere-se às modalidades de trabalho previstas para os participantes do PGD. O art. 6° prevê a possibilidade de execução em regime presencial ou teletrabalho, sendo que, em ambas as modalidades, os servidores ficam dispensados do registro de ponto. No caso específico do teletrabalho, o decreto define as regras especiais, sendo elas:

> I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;
> II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;
> III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;
> IV - **terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público**; e
> V - **exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação** (Brasil, 2022a, grifo nosso).

No que se refere aos critérios para o teletrabalho, dois aspectos serão destacados: o custeio da estrutura física e tecnológica necessária e a exigência de disponibilidade dos agentes públicos. Durante a experiência emergencial de teletrabalho na pandemia, diversos estudos apontaram como um desafio a precariedade da infraestrutura, uma vez que muitos servidores desempenharam suas atividades utilizando os recursos físicos e tecnológicos de que dispunham em seus domicílios (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Moço; Lopes; Soares, 2020; Rocha; Amador, 2018; Vilarindo; Paschoal, Demo, 2021). Com a institucionalização do teletrabalho, entretanto, observa-se que os servidores passaram a investir em equipamentos e adequação do espaço físico, o que, segundo Rodrigues (2023), representa uma transferência de custos da administração pública para o servidor.

Quanto à disponibilidade dos agentes públicos para contato, um dos principais desafios identificados durante o período pandêmico foi a hiperconectividade. Esse fenômeno refere-se à necessidade de permanecer constantemente conectado por diferentes meios de comunicação institucionais e pessoais. Estudos apontaram que, por falta de capacitação tecnológica e de habilidades para gestão do tempo, muitos trabalhadores enfrentaram dificuldades em lidar com a sobrecarga de demandas e a pressão por respostas imediatas (Carvalho; Silva, 2025).

Embora o decreto represente um avanço ao estabelecer que o período de disponibilidade deve ser definido pela chefia imediata, respeitando o horário de funcionamento do órgão, Carvalho e Silva (2025) ressaltam a necessidade de regulamentações mais específicas para assegurar não apenas o alinhamento às demandas institucionais, mas também a proteção do direito à desconexão[9], fundamental para preservar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal no contexto do teletrabalho.

Com a institucionalização do PGD, foi publicada a IN nº 89, de 13 de dezembro de 2022, estabelecendo orientações e procedimentos não contemplados pelo Decreto nº 11.072/2022. No entanto, em 10 de janeiro de 2023, a IN nº 89 foi revogada, permanecendo em vigor por apenas 28 dias. Em razão dessa curta vigência, a IN nº 89/2022 não será objetivo de análise bibliográfica, diferentemente das instruções normativas anteriores.

Com a publicação da Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, revogou-se a IN nº 89/2022 e foram estabelecidas novas providências. Dentre elas, o art. 2º, § 1º: "Os PGDs criados até a data de publicação desta Instrução Normativa permanecem vigentes, na forma em que foram instituídos, aplicando-se o Decreto nº 11.072, de 2022". Além disso, a normativa reforçou a prioridade de participação no teletrabalho integral para pessoas com deficiência, servidores com problemas graves de saúde ou responsáveis por dependentes nessa condição, bem como para pessoas com mobilidade reduzida. Também foram contempladas gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação, além de servidores que possuem horário especial (Brasil, 2023a).

2.4.1.1. A IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n° 24, de 28 de julho de 2023 vigente

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, publicada com fundamento no Decreto nº 11.072/2022, estabelece as orientações, critérios e procedimentos relativos ao PGD. Essa normativa tem por objetivo aprimorar o desempenho institucional, fundamentando-se em três pilares: o trabalho do servidor, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Brasil, 2023b).

De acordo com informações do portal do MGI, a IN nº 24/2023 é resultado de amplo estudo das evidências apresentadas por diversos órgãos e entidades, constituindo-se "um marco na evolução do Programa de Gestão e Desempenho, ao intensificar seu foco na gestão

[9] O direito à desconexão está relacionado ao direito ao descanso. Ele assegura que o indivíduo possa se desligar das atividades profissionais fora do seu horário de trabalho, preservando seu bem-estar e promovendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Maciel e Lando, 2021).

por resultados" (Brasil, 2023b). Esse aspecto demonstra que o PGD não se limita a mera regulamentação do teletrabalho, mas se insere em um processo mais amplo de modernização administrativa.

O programa demonstra estar alinhado aos modelos de gestão que vêm se consolidando nas últimas décadas, a Nova Gestão Pública e a Nova Governança Pública. Esses modelos propõem uma mudança de enfoque na administração pública, deslocando a atenção dos procedimentos tradicionais para a efetividade e qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos e a geração de valor público (Silvestre, 2019). Sob essa ótica, o PGD materializa os princípios centrais da modernização da gestão pública ao priorizar resultados, incentivar o planejamento estratégico e fomentar a inovação organizacional. Assim, reforça o papel do Estado em promover a eficiência das instituições públicas, sem perder de vista a qualidade do serviço à sociedade (Neiva, 2020).

Entre as inovações introduzidas, destaca-se a definição do plano de entregas da unidade, compreendido como "o instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários" (Brasil, 2023b, p. 3). A normativa também sistematiza as responsabilidades das autoridades máximas dos órgãos e entidades, das chefias das unidades instituidoras e de execução, e dos participantes do programa. Dentre as responsabilidades, vale mencionar,

> Art. 23. Compete às autoridades referidas no art. 3º do Decreto nº 11.072, de 2022:
> I - monitorar e avaliar os resultados do PGD no âmbito do seu órgão ou entidade, divulgando-os em sítio eletrônico oficial anualmente (...);
> Art. 24. Compete às chefias das unidades instituidoras:
> I - promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades de execução a elas subordinadas com o planejamento institucional, quando houver; e
> II - monitorar o PGD no âmbito da sua unidade, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 2º desta Instrução Normativa Conjunta.
> Art. 25. Compete às chefias das unidades de execução:
> I - elaborar e monitorar a execução do plano de entregas da unidade (...);
> Art. 26. Constituem responsabilidades dos participantes do PGD, sem prejuízo daquelas previstas no Decreto nº 11.072, de 2022:
> I - assinar e cumprir o plano de trabalho e o TCR (...) (Brasil, 2023b).

Os artigos 23 a 26 da IN nº 24/2023 representam avanço normativo ao definir as competências por instâncias organizacionais: às autoridades superiores cabe o monitoramento e a avaliação dos resultados do PGD no âmbito do seu órgão ou entidade; às chefias das unidades instituidoras e de execução o alinhamento e acompanhamento dos planos de entrega das unidades; e aos participantes o cumprimento dos planos de trabalho e dos termos de compromisso (Brasil, 2023b). Essa distribuição articula funções estratégicas, táticas e operacionais, desde o monitoramento e divulgação dos resultados até a execução das

atividades pactuadas, o que fortalece a aproximação do programa com os mecanismos de governança colaborativa.

A nova regulamentação do PGD avança em relação às INs anteriores ao deslocar a ênfase do esforço individual para o esforço organizacional, onde todos os membros da equipe contribuem individualmente (Brasil, 2024c). Nessa mesma abordagem, Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2025) apontam que o PGD incorpora as diretrizes da governança colaborativa ao articular diferentes níveis de responsabilidades a fim de assegurar a integração entre planejamento, monitoramento, execução e avaliação, em que gestores e servidores compartilham a responsabilidade pelos resultados institucionais.

Diante das novas práticas de gestão introduzidas pelo PGD, destaca-se a adoção de critérios e parâmetros mais objetivos na avaliação da execução dos planos de trabalho e dos planos de entrega das unidades, com base em indicadores qualitativos e quantitativos. No caso dos planos de trabalho, a escala de avaliação varia de “excepcional”, que corresponde ao desempenho muito acima do esperado, a “não executado”, que indica o não cumprimento integral do plano. Já para os planos de entrega das unidades, a análise recai sobre aspectos como qualidade das entregas, alcance das metas, cumprimento de prazos e justificativas em casos de descumprimento (Brasil, 2023b).

Esses mecanismos reforçam a gestão por resultados ao promoverem a produtividade a partir da entrega eficiente e efetiva das atividades. Entretanto, Neiva (2020) adverte que a eficácia de tais instrumentos depende da construção de indicadores bem delineados, capazes de capturar não apenas a produtividade, mas também a qualidade e o impacto social das entregas. Dessa forma, o PGD representa um avanço significativo, mas requer aperfeiçoamento contínuo para que não se reduza a um instrumento de mensuração de resultados, mas sim para que assegure que esses resultados contribuam efetivamente para o aprimoramento do desempenho organizacional.

2.4.2. Da implantação à regulamentação: o processo de institucionalização do PGD na UFT

Em decorrência das medidas de proteção adotadas para o enfrentamento da emergência de saúde pública provocada pela Covid-19, a UFT editou a IN PROGEDEP nº 001, de 17 de março de 2020, que autorizou, em caráter excepcional, a adoção do regime de trabalho na modalidade remota.

O principal objetivo da normativa foi evitar a propagação da Covid-19 entre servidores e seus familiares, assegurando a continuidade das atividades institucionais de forma segura. Durante esse período, conforme o art. 2°, § 1°, coube, "às chefias imediatas de cada unidade, em conjunto com as equipes, elaborar um Plano de Trabalho, especificando as atividades a serem entregues, assim como seus cronogramas, por meio da divisão de tarefas entre os servidores de forma equilibrada". Adicionalmente, cada unidade administrativa ficou responsável de arquivar digitalmente os planos de trabalho de seus servidores, a fim de possibilitar eventual prestação de esclarecimentos aos órgãos de controle (UFT, 2020).

Nesse contexto, os servidores da UFT tiveram o seu primeiro contato com a modalidade teletrabalho, o que representou uma mudança significativa na forma de organização e execução das atividades. Essa nova realidade exigiu um processo de adaptação às ferramentas digitais, à gestão das demandas à distância e à conciliação entre as rotinas profissionais e pessoais. Embora implementado de forma emergencial, esse período constituiu uma experiência inicial de reorganização do trabalho, cujos aprendizados e percepções foram fundamentais para a posterior estruturação do PGD na instituição.

A partir dessa experiência, somado à institucionalização do PGD pelo Decreto n° 11.072/2022, do governo federal, a UFT empreendeu esforços para adotar as novas práticas de gestão orientadas a resultados. Nesse sentido, a instituição buscou traduzir as horas de trabalho em entregas e resultados que pudessem ser alocados aos membros das equipes. As unidades administrativas, por sua vez, foram incentivadas a mapear suas atividades, reforçando um dos objetivos do programa, que é fomentar o planejamento e dar clareza e transparência dos processos, aspectos destacados por Kleiman *et al. (*2023) como essenciais à efetividade das práticas de gestão pública.

Conforme o Relatório de Atividades PROGEDEP 2022 (PROGEDEP, 2022), a implantação do PGD na UFT foi fruto de um processo colaborativo conduzido pela PROGEDEP, que instituiu um Grupo de Trabalho (GT) composto por 14 servidores técnico-administrativos de todos os câmpus da UFT. O objetivo do GT foi estudar o tema, analisar experiências de outras instituições públicas e adaptar as boas práticas à realidade da UFT.

As reuniões do GT ocorreram semanalmente, de setembro de 2021 a junho de 2022, em formato on-line, com o propósito de discutir as bases de implantação do programa e distribuir responsabilidades de pesquisa e formulação. A partir desses encontros, foi elaborada a proposta de documento normativo para institucionalização do PGD na UFT.

O trabalho do GT resultou na elaboração da Portaria nº 556/2022, submetida à gestão superior da universidade, que estabeleceu os critérios e diretrizes para implementação do programa. Posteriormente, foi publicada a IN PROGEDEP n° 006/2022, detalhando os procedimentos operacionais e fluxos para adesão e acompanhamento das unidades administrativas.

A partir de 11 de julho de 2022 as unidades puderam formalizar sua adesão ao PGD, observando os fluxos e critérios definidos. Os processos foram protocolados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e avaliados pela PROGEDEP ou pelas unidades de gestão de pessoas de cada câmpus, conforme o vínculo administrativo. Paralelamente, com a exigência de adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle do trabalho (PROGEDEP, 2022), a Pró-Reitoria de Tecnologia da Informação e Comunicação iniciou o desenvolvimento de um sistema próprio para o PGD, com o objetivo de permitir o registro, o acompanhamento e a avaliação dos planos de trabalho dos servidores, alinhados ao planejamento tático e estratégico da universidade.

Considerando a evolução normativa do PGD na UFT, a seguir, serão apresentadas as principais portarias e instruções normativas que orientaram sua implantação e regulamentação. As normativas não mais vigentes serão mencionadas apenas de forma breve, com o objetivo de contextualizar o processo de construção do programa, enquanto a análise aprofundada se concentrará nas portarias e instruções normativas atualmente em vigor, responsáveis por estruturar o modelo de gestão adotado pela universidade.

2.4.2.1 A instituição do PGD na UFT

Após a experiência inicial com os grupos de trabalho, a UFT deu continuidade à implantação do PGD por meio da publicação da Portaria GAB/UFT nº 556, de 2022. Essa portaria instituiu o PGD no âmbito da UFT e estabeleceu as diretrizes para seu acompanhamento e monitoramento, bem como as atribuições e responsabilidades dos participantes, das unidades e de seus dirigentes (UFT, 2022a).

Destacava-se que, nos parágrafos do art. 8º, a norma mencionava que as atividades cujos resultados eram mensuráveis deveriam ser definidas por meio da "Tabela de Atividades". Além disso, o dispositivo reforçava as características das atividades que poderiam ser executadas em regime de teletrabalho:

> Art. 8°, § 2º - São compatíveis com o Programa de Gestão e Desempenho, atividades cuja natureza demande **maior esforço individual e menor interação**

> **com outros agentes públicos**, exija **elevado grau de concentração ou apresente previsibilidade ou padronização de resultados**.
> Art. 8°§, 3º - **Não se enquadram** no Programa de Gestão e Desempenho as atividades que exijam a presença física do participante na unidade, que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo ou que reduzam a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo (UFT, 2022, grifos nossos).

Outro ponto a destacar é que, diferentemente do disposto nos normativos federais, a UFT não estabeleceu limite máximo de vagas destinadas ao PGD. Os pedidos de adesão eram analisados pelas unidades de gestão de pessoas, considerando os critérios definidos na portaria, tais como: natureza da atividade, possibilidade de mensuração dos resultados, interesse do serviço e aderência aos procedimentos de adesão (UFT, 2022).

Com a publicação da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, a UFT publicou a Portaria GAB/UFT nº 1.569, de 30 de novembro de 2023, revogando a portaria anterior. A principal novidade trazida pelo novo dispositivo legal está disposto em seu art. 5º, §1º, que estabeleceu a exigência de cumprimento de um ano de estágio probatório como condição para o ingresso do servidor no programa (UFT, 2023a). No entanto, observa-se que o referido dispositivo não contempla as exceções previstas no art. 10, §4º, da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, do Governo Federal, a qual dispensa dessa exigência determinados grupos de servidores, em razão de suas especificidades funcionais e pessoais.

Além disso, em seu art. 10, §2º, a portaria GAB/UFT nº 1.569/2023 incluiu a antecedência mínima para convocação presencial.

> § 2º - Na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral, o participante deverá atender a convocação para jornada presencial, desde que realizada com antecedência mínima de 3 (três) dias, e nos termos acordados com a chefia imediata (UFT, 2023a).

Ademais, os objetivos do programa, a seleção para participar do PGD, da elaboração do plano de trabalho, do acompanhamento e monitoramento do teletrabalho, das vedações, das atribuições e responsabilidades continuaram as mesmas da portaria anterior.

Com a instituição do PGD no âmbito da UFT, a PROGEDEP publicou a IN n° 1/2024 - PROGEDEP UFT, estabelecendo os procedimentos gerais de adesão, monitoramento e acompanhamento do programa. Nos anexos I, II, IV e V da regulamentação são apresentados o fluxo de adesão ao PGD, a implantação do sistema informatizado próprio da instituição (NAUS/PGD), as atribuições e responsabilidades dos participantes, as atividades com suas respectivas entregas e a faixa de complexidade de cada uma delas (UFT, 2024). Todos os procedimentos e orientações previstos na instrução normativa servem de referência para a

operacionalização do programa na instituição, com intuito de assegurar a execução de forma padronizada e transparente.

Entre os procedimentos que estruturam a operacionalização do PGD na UFT destacam-se o plano de trabalho, o relatório de execução e a avaliação do relatório. O plano de trabalho é elaborado semanalmente pelo servidor no sistema informatizado NAUS/PGD, devendo conter as atividades previstas, a estimativa de tempo, a faixa de complexidade e os resultados esperados, conforme as tabelas e parâmetros definidos na IN nº 1/2024 – PROGEDEP/UFT. Após o envio, o plano é submetido à homologação da chefia imediata, que valida ou devolve o documento para ajustes. A partir da aprovação do plano, o servidor deve registrar as entregas realizadas por meio do relatório de execução, instrumento que evidencia o cumprimento das metas e atividades pactuadas (UFT, 2024).

Por último, a avaliação do relatório de execução, realizada mensalmente pela chefia imediata, permite mensurar o desempenho do participante, classificando-o em níveis que variam entre alto desempenho, adequado ou com potencial de melhoria, garantindo o acompanhamento contínuo e o aperfeiçoamento das práticas de gestão e melhorias nos resultados (UFT, 2024).

Outro elemento importante do PGD é o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR). Conforme previsto no art. 15 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, o TCR constitui instrumento de gestão e pactuação entre a chefia imediata e o participante do PGD, devendo ser firmado no momento da solicitação de adesão ao programa. Esse termo formaliza o compromisso do servidor com as normas, metas e deveres inerentes ao regime de teletrabalho, garantindo a clareza quanto às responsabilidades individuais e institucionais (UFT, 2024).

No âmbito da UFT, os termos do TCR estão dispostos no Anexo II da IN n° 1/2024 - PROGEDEP UFT. Ao assinar o TCR, o participante declara ciência e concordância com diversas condições, dentre as quais: atender às convocações presenciais na UFT com antecedência mínima de três dias úteis; reconhecer que a participação no PGD não constitui direito adquirido; e observar a vedação de delegar a terceiros a execução das atividades pactuadas. Além disso, compromete-se a manter seus dados cadastrais e de contato atualizados e ativos; acompanhar regularmente os canais oficiais de comunicação institucional; e permanecer disponível para contato durante o horário de funcionamento da unidade (UFT, 2024).

O termo também estabelece deveres relacionados à segurança e ao sigilo das informações acessadas remotamente, bem como à guarda e ao transporte de documentos

institucionais necessários à execução das atividades. Por fim, cabe ao participante providenciar, em seu ambiente de trabalho remoto, as condições físicas e tecnológicas adequadas, incluindo equipamentos, mobiliário ergonômico e os custos com energia, internet e telefonia. Assim, o TCR consolida-se como um mecanismo de responsabilização e transparência, reforçando o compromisso do servidor com os princípios da eficiência e da ética no serviço público (UFT, 2024).

Embora a instrução normativa ainda esteja em vigor, em 2025 a UFT publicou a Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025, que introduz, em seu art. 5°, I, a vedação da participação do servidor que cumpre jornada de 40 (quarenta) horas lotados em setores que realizam atendimento ininterrupto, abrangendo aqueles com jornada flexibilizada de 30 (trinta) horas semanais (UFT, 2025a).

Em síntese, o arcabouço legal que institui o PGD na UFT reflete a consolidação de um modelo de administração pública orientado pela governança e pela responsabilização por resultados. Ao adotar instrumentos de mensuração de desempenho e mecanismos de acompanhamento contínuo, a UFT reforça sua adesão às políticas federais de gestão de pessoas baseadas em evidências e à busca por maior efetividade nas ações institucionais. Dessa forma, o PGD se configura não apenas como uma estratégia de modernização administrativa, mas também como um dispositivo de fortalecimento da cultura organizacional e de aprimoramento da relação entre desempenho e prestação de serviços públicos de qualidade.

Encerrada a apresentação do contexto normativo e institucional do PGD, passa-se à descrição dos procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha dos procedimentos e métodos que são adotados para conduzir uma pesquisa representa uma etapa essencial para que um estudo apresente uma sequência de raciocínio coerente e consistente. Assim, considerando os objetivos delineados, esta seção descreve os caminhos metodológicos percorridos no desenvolvimento da pesquisa, a fim de detalhar como esta foi conduzida.

Antes de adentrar nos procedimentos metodológicos adotados, primeiramente serão apresentados a unidade de análise e objeto central desta pesquisa: a UFT e PGD.

3.1. Caracterização e escopo da pesquisa

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma instituição pública que tem como missão "formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade" (UFT, 2021). Foi instituída pela Lei n° 10.032, de 23 de outubro de 2000, com início das atividades em de maio de 2003.

A instituição possui cinco câmpus, localizados nas cidades de Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional, com sua sede situada na capital do estado, em Palmas. Em termos de dimensão acadêmica, a UFT oferece 53 cursos de graduação presencial, 15 programas de mestrado acadêmico, 12 mestrados profissionais e cinco doutorados, além de vários cursos de especialização lato sensu presenciais e em EAD, sendo considerada a maior instituição pública de ensino superior do estado do Tocantins (UFT, 2021). Na Figura 2, observa-se a disposição geográfica dos câmpus.

Figura 2 - Mapa do Tocantins com os câmpus da UFT



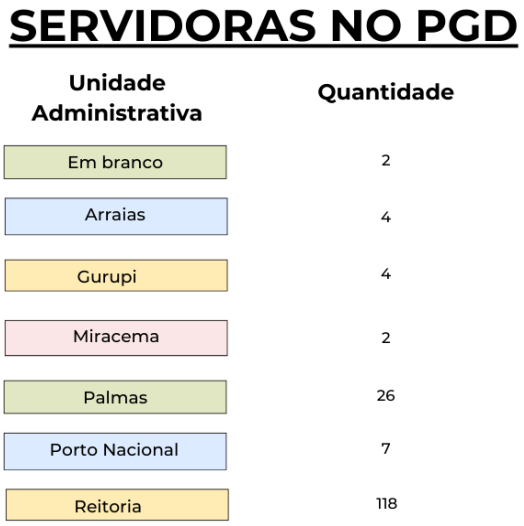
Fonte: UFT (2023b).

Por meio da Portaria GAB/UFT n° 1.569, de 30 de novembro de 2023, a UFT regulamentou o PGD e estabeleceu as modalidades do cumprimento da jornada de trabalho do participante, podendo ser em regime presencial, teletrabalho integral ou parcial (UFT,2023).

Conforme portal eletrônico da instituição, na data em que essa pesquisa foi realizada, a UFT possuía 1549 servidores em seu quadro de pessoal, sendo 693 técnicos-administrativos (UFT, 2025b). Segundo o painel de monitoramento de indicadores de desempenho das atividades de teletrabalho da UFT[10], 329 servidores da instituição estavam inscritos no PGD, sendo que 21 servidores executavam suas atividades na modalidade presencial, 156 na modalidade integral, 144 na modalidade parcial e oito constavam como "em branco". Esses registros "em branco" referem-se aos casos em que a unidade de gestão de pessoas do câmpus não preencheu a informação completa no sistema.

Do total de servidores inscritos no PGD na data em que essa pesquisa foi realizada, 163 eram mulheres, distribuídas entre todos os câmpus da instituição. A Figura 3 apresenta a distribuição dessas servidoras entre os câmpus e a Reitoria.

Figura 3 - Servidoras no PGD por câmpus /reitoria



Fonte: Elaboração própria (2025).

[10] Microsoft Power BI - Painel de monitoramento de indicadores de desempenho das atividades de teletrabalho da UFT.

No que se refere ao recorte desta pesquisa, que é compreender a percepção das servidoras da Universidade Federal do Tocantins sobre os reflexos do teletrabalho, no contexto do PGD, em suas experiências profissionais, familiares e pessoais, o estudo se concentrou nas servidoras que aderiram ao teletrabalho, seja forma presencial, integral ou parcial.

Considerando tal delimitação, adotou-se a amostragem por tipicidade, de natureza não probabilística, uma vez que a seleção das participantes foi definida a partir de características específicas previamente estabelecidas no estudo. A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados com o intuito de responder à pergunta problema e aos objetivos da pesquisa.

3.2. Um estudo bibliográfico e documental

A primeira etapa desta pesquisa consistiu no levantamento bibliográfico de material científico já publicado em diferentes fontes, tais como livros, artigos científicos, teses, dissertações e resenhas. O levantamento envolveu a busca de produções científicas relacionadas ao tema em bases nacionais e internacionais, como Portal de Periódicos da CAPES, Scopus, Web of Science e Scielo, além de acervos da biblioteca da UFT. Foram utilizados descritores vinculados a teletrabalho, gênero, serviço público federal e gestão por desempenho. A seleção dos materiais considerou a relevância para os objetivos do estudo, número de citações e confiabilidade das fontes, e se estendeu durante toda a realização da pesquisa, não se limitando a um intervalo de tempo previamente definido, de forma que se adotou a abordagem recursiva, em acesso recorrente à literatura (Creswell, 2014).

Outro método de pesquisa que foi utilizado no decorrer desse estudo foi a coleta de informações em documentos oficiais de âmbito público federal, tais como leis, decretos, instruções normativas, resoluções, e documentos e relatórios oficiais publicados pela UFT. Inicialmente, buscou-se na página eletrônica do Governo Federal e da UFT os documentos relativos à legislação que ampara o PGD, bem como outros materiais pertinentes. Foram selecionados os documentos que tiveram relevância no contexto histórico e legal do programa. Os documentos acessados encontram-se listados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Documentos estudados como base para a construção do referencial bibliográfico

Classificação	Documento	Assunto
DECRETOS	Decreto n° 1.590/1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais.
	Decreto n° 11.072/2022	Dispõe sobre o PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
INSTRUÇÕES NORMATIVAS	IN n° 01/2018 - MPOG	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590/1995
	IN n° 65/2020 - ME	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.
	IN n° 89/2022b - ME	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec e do Siorg, relativas à implementação e execução de PGD.
	IN n° 02/2023 - ME	Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022, e dá outras providências
	IN n° 24/2023 - MGI	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e SIORG, relativas à implementação e execução do PGD.
	IN PROGEDEP n° 01/2020	Estabelece orientações aos servidores e chefias da UFT quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
	IN n° 001/2024 - PROGEDEP/UFT	Dispõe sobre os procedimentos gerais de Adesão, Monitoramento e Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal do Tocantins – PDG/UFT.
PORTARIAS	Portaria GAB/UFT n° 556/2022	Institui no âmbito da UFT, o PGD.
	Portaria GAB/UFT nº 1.569/2023	Institui no âmbito da UFT o PGD e revoga Portaria GAB/UFT n° 556/2022.
	Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025	Autorizar e instituir no âmbito da UFT, o PGD.
RELATÓRIOS	Relatório da primeira avaliação do PGD	Relatório dos resultados da 1º Avaliação do PGD da UFT
	Relatório de Atividades PROGEDEP 2022	Relatório das atividades da PROGEDEP durante o período da gestão com início em setembro de 2020 a dezembro de 2022.
GUIAS	GUIA PRÁTICO para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal	Volume 1- Introdução ao PGD e ato de autorização; Volume 2 - Seleção dos participantes, assinatura do TCR e desligamento do participante; Volume 3 - Planos de Entrega da unidade de execução; Volume 4 - Plano de Trabalho do participante;

Fonte: Elaboração própria (2025).

Tal método de pesquisa foi adotado como base legal para o referencial bibliográfico, de forma que esta etapa pode ser caracterizada como a de estudo documental, ainda que, como apontado na subseção de Fundamentação Legal do PGD, nem todos os documentos tenham sido exaustivamente analisados.

3.3. A coleta de dados

Considerando as dimensões sociais em torno das vivências experienciadas pelas mulheres no teletrabalho, este estudo adotou uma abordagem mista, pois utilizou dados quantitativos e qualitativos, através da pesquisa de campo realizada na Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Essa técnica foi escolhida para obter informações e respostas aos fenômenos relacionados à realidade das servidoras da UFT, que adotaram o PGD como forma de trabalho, e identificar suas percepções em relação ao teletrabalho. Para isso, a segunda etapa da pesquisa se deu em dois momentos, combinando duas técnicas que colaboraram para o alcance do segundo objetivo específico pretendido neste estudo: aplicação de questionário e entrevistas.

Destaca-se que, em 23 de outubro de 2024, foi solicitado por e-mail à PROGEDEP o envio das informações referentes às servidoras em regime de PGD à época. Na mesma data, a unidade de gestão de pessoas encaminhou o quantitativo de servidoras, suas modalidades de execução e os endereços de e-mail institucionais, possibilitando o início da coleta de dados.

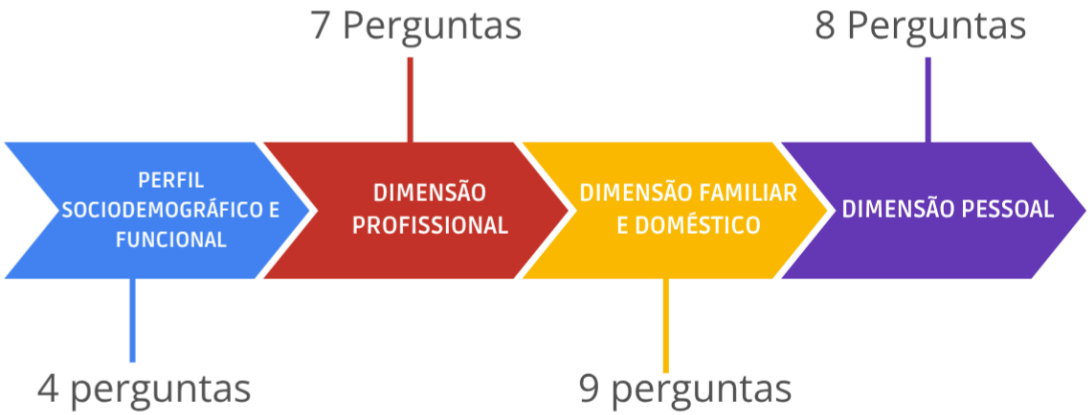
3.3.1. Questionários

Essa técnica de investigação foi aplicada para levantar dados quantitativos, através de de 28 perguntas fechadas, utilizando a escala de Likert, de caráter ordinal, onde a resposta refletiu o nível de concordância ou discordância em relação a cada afirmação, variando de “1” para discordo totalmente, “2” discordo, “3” não concordo, nem discordo, “4” concordo, e “5” para concordo totalmente (Apêndice B).

As perguntas foram elaboradas pela própria pesquisadora, a partir da correlação entre a pesquisa bibliográfica sobre o tema e o modelo utilizado na primeira avaliação do PGD na UFT em 2022. Para compreender as vivências das mulheres no PGD, as perguntas foram organizadas em quatro seções, correspondentes às seguintes dimensões: perfil

sociodemográfico e funcional, profissional, familiar/doméstica e pessoal. Conforme ilustrado na Figura 4, a distribuição das perguntas ocorreu da seguinte forma:

Figura 4 - Distribuição das perguntas por seção



Fonte: Elaboração própria (2025).

Ressalta-se que a última seção do questionário foi destinada à coleta de informações referentes às entrevistas. Nesse espaço, as servidoras que tivessem interesse em participar poderiam manifestar-se, fornecendo, voluntariamente, um e-mail ou telefone para contato. Além disso, esse espaço do questionário continha uma pergunta aberta para que as participantes registrassem livremente suas percepções, experiências e observações que julgassem relevantes, mas que não haviam sido contempladas nas perguntas anteriores.

Após a definição preliminar das perguntas, o questionário foi submetido a um pré-teste com duas servidoras participantes do PGD, realizado nos dias 21 e 22 de outubro de 2024. Em seguida, com as sugestões feitas e revisão de cada dimensão, o questionário, com os devidos ajustes, foi elaborado na plataforma *Google Forms* e enviado às servidoras participantes do PGD, por e-mail, nos dias 23, 28, 30 e 31 de outubro de 2024. Os endereços eletrônicos das servidoras foram disponibilizados pela PROGEDEP e o envio ocorreu por meio de cópia oculta, a fim de preservar a confidencialidade das destinatárias.

O questionário foi elaborado de forma a garantir o anonimato das participantes e total transparência quanto às informações sobre o objetivo e importância do estudo, o sigilo e a voluntariedade da participação, mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

Como o estudo apresentou caráter exploratório e descritivo, não se fez necessária a definição do tamanho da amostra com base em critérios estatísticos complexos. Em pesquisas dessa natureza, o mais relevante é a adequação da amostra aos objetivos propostos e à possibilidade de gerar compreensões sobre o fenômeno investigado, e não a generalização estatística dos resultados. Nesse sentido, Gil (2008), Fontelles *et al.* (2009) e Marconi e Lakatos (2017) destacam que, em estudos exploratórios, a seleção da amostra pode ser orientada pela pertinência e pela acessibilidade dos participantes, assegurando a obtenção de informações consistentes para a análise.

Quanto ao período de aplicação do questionário, as servidoras puderam registrar suas respostas entre os dias 23 de outubro e 6 de novembro de 2024. Encerrada essa etapa, deu-se continuidade à coleta de dados por meio da segunda técnica prevista, as entrevistas.

3.3.2. Entrevistas

Para enriquecer a investigação e obter uma compreensão mais profunda sobre os fenômenos em torno da pesquisa, buscou-se a contextualização dos resultados incorporando elementos qualitativos para traduzir e fornecer significado aos dados numéricos. Conforme Barbour (2009, p. 12), a pesquisa qualitativa analisa as experiências individuais e coletivas, buscando "esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta".

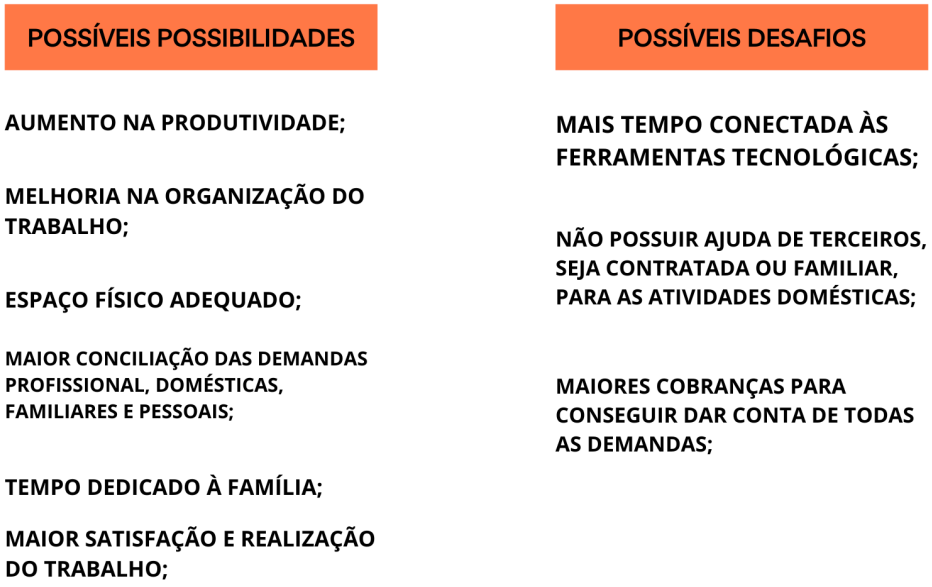
Para Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é uma técnica baseada no diálogo, em que o investigador busca coletar dados sobre determinado assunto e o investigado se apresenta como a fonte de informações. Para os autores, a entrevista possibilita colher informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, sentem, desejam, e possíveis explicações e razões para determinados fenômenos sociais.

3.3.2.1 Estruturação das entrevistas e sua realização

Com a conclusão da aplicação dos questionários, iniciou-se o processo de organização do roteiro das entrevistas. Os dados coletados foram importados do *Google Forms* e submetidos a uma análise estatística descritiva utilizando o software *SPSS*. As médias das respostas, calculadas conforme os níveis de concordância e discordância em relação a cada assertiva, possibilitaram identificar padrões de percepção entre as participantes, interpretados como potenciais oportunidades e desafios vivenciados pelas mulheres no teletrabalho. Dentre

as 28 questões fechadas, destacam-se, na Figura 5, os resultados considerados mais relevantes para subsidiar a etapa qualitativa de entrevistas.

Figura 5 - Aspectos percebidos como possíveis possibilidades e desafios vivenciados pelas mulheres no teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir dessas evidências, com nove perguntas, que foram divididas conforme as dimensões já estabelecidas anteriormente: dimensão profissional, familiar e doméstica, e pessoal (Apêndice C).

A seleção das entrevistadas ocorreu por meio da manifestação espontânea de interesse das servidoras, registrada na última seção do questionário, elaborada exclusivamente para esse fim. Esse espaço apresentava informações sobre os objetivos da entrevista, a relevância da participação e orientações que garantissem segurança às servidoras ao manifestarem interesse. Para assegurar a confidencialidade e o anonimato, foi disponibilizado um campo para que, de forma voluntária, fossem fornecidos e-mail ou número de telefone, possibilitando à pesquisadora contatar as interessadas em contribuir com a pesquisa por meio das entrevistas.

Após o contato da pesquisadora com as servidoras, as entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade das participantes e realizadas no período de 25 a 28 de novembro

de 2024. As entrevistas ocorreram de forma online, individualmente, por meio da plataforma *Google Meet*, e foram gravadas mediante autorização prévia das servidoras.

Concluídas essas etapas, a pesquisa avançou para sua terceira fase: a análise dos dados.

3.4. Técnicas para análise dos dados coletados

As técnicas de análise podem ser compreendidas como os procedimentos metodológicos utilizados para organizar, tratar e interpretar os dados de uma pesquisa, de modo a extrair significados à luz do referencial teórico adotado (Marconi; Lakatos, 2017). Nessa mesma direção, Gil (2008) ressalta que tais técnicas consistem em operações sistemáticas que possibilitam ao pesquisador transformar os dados coletados em informações capazes de responder ao problema investigado. Assim, com base nessas concepções, os procedimentos adotados para a análise dos dados desta pesquisa serão explicitados a seguir.

3.4.1. Análise documental

Para examinar as diretrizes do PGD sob a perspectiva de gênero, adotou-se a análise documental como estratégia metodológica, conduzida em três etapas. Inicialmente, foram selecionados os documentos pertinentes ao PGD vigentes na data desta análise, incluindo decretos, instruções normativas, portarias e guias publicados pelo governo federal e pela UFT. Os documentos incluídos nessa etapa estão listados a seguir:

Quadro 3 - Documentos que fundamentam o PGD

Classificação	Documento	Assunto
DECRETOS	Decreto n° 11.072/2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
INSTRUÇÕES NORMATIVAS	IN n° 24/2023 - MGI	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do 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.
	IN n° 001/2024 - PROGEDEP/UFT	Dispõe sobre os procedimentos gerais de Adesão, Monitoramento e Acompanhamento do PGD no âmbito da UFT.

PORTARIAS	Portaria GAB/UFT n° 1.133/2025	Autoriza e institui no âmbito da UFT, o PGD.
GUIAS GOV	GUIA PRÁTICO para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal	Volume 1- Introdução ao PGD e ato de autorização; Volume 2 - Seleção dos participantes, assinatura do TCR e desligamento do participante; Volume 3 - Planos de Entrega da unidade de execução; Volume 4 - Plano de Trabalho do participante;

Fonte: Elaboração própria (2025)

Em seguida, foram analisados os decretos e instruções normativas publicados pelo governo federal, seguidos das portarias e instruções normativas da UFT, além dos guias do governo federal sobre PGD. Os documentos foram lidos em totalidade e de forma sistemática, com o objetivo de identificar referências ao teletrabalho e às perspectivas de gênero. Nessa etapa, foram definidos critérios de análise para examinar as ocorrências nos textos:

1. Identificação de menções explícitas que relacionassem o teletrabalho às questões de gênero.
2. Orientações implícitas sobre o tema, que possuíssem relevância e alinhamento com a literatura estudada, e pudessem produzir impactos diferentes em uma perspectiva de gênero.

A última etapa da análise documental consistiu na interpretação das informações extraídas de forma inter-relacionada com a literatura. Esse procedimento possibilitou uma compreensão mais aprofundada das diretrizes do PGD, especialmente no que se refere à incorporação da perspectiva de gênero. Os achados decorrentes dessa análise estão apresentados em seção específica.

3.4.2. Análise quantitativa

Os dados numéricos obtidos a partir do *Google Forms* foram exportados, organizados e tabulados no *Microsoft Excel*. Para fins de visualização e apresentação dos resultados, os gráficos foram produzidos utilizando o aplicativo *Canva*.

Optou-se pela aplicação da estatística descritiva, a qual, segundo Gil (2008), possibilita caracterizar tendências centrais de um grupo, identificar padrões de respostas e descrever a distribuição das variáveis investigadas. Para tanto, foram aplicadas medidas de posição (média e mediana) por meio do software *SPSS*, utilizadas para sintetizar os resultados

e evidenciar os elementos mais relevantes, incluindo possíveis oportunidades e possíveis desafios enfrentados pelas servidoras no PGD.

Os dados estão apresentados, na seção de resultados e discussão deste trabalho, por meio de gráficos e tabelas, recursos que, além de facilitar a compreensão de padrões, tendências e relações, contribuem para a visualização clara e objetiva das variáveis.

3.4.3. Análise qualitativa

No terceiro momento da análise de dados, adotou-se o método de análise de conteúdo de Bardin (2011) para transcrever, sintetizar e interpretar as respostas das servidoras entrevistadas. Para tanto, as entrevistas foram gravadas com a autorização e posteriormente transcritas por meio do software *Transkriptor*.

Seguindo as etapas definidas por Bardin (2011), segue a Figura 6 que sintetiza os caminhos percorridos:

Figura 6 - Procedimentos adotados na análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria (2025), a partir de Bardin (2011).

A etapa da pré-análise consistiu na organização do material coletado. Após a transcrição das entrevistas, realizou-se a leitura em totalidade do *corpus* textual com o objetivo de obter uma visão geral dos dados e orientação para definição das unidades de análise. Nesse momento, foram realizadas adequações no material transcrito, como a retirada de termos e expressões repetidas, e falas que fugiam ao foco da pesquisa, além da exclusão de informações que pudessem identificar as servidoras. Esse procedimento buscou preservar a

clareza do material, mantendo a fidedignidade das falas e assegurando os princípios éticos da pesquisa.

Após essa etapa, o *corpus* textual foi organizado de forma sistêmica a partir da definição das unidades de análises[11] e a categorização. Para isso, foram realizados recorte das falas que se correlacionam e, posteriormente, o agrupamento em categorias mais amplas e significativas, conforme exemplificado no Quadro 4.

Quadro 4 - Exemplo da organização do material

Categoria	Verbalização
Produtividade	E1: "(...) meu grau de **produtividade** é melhor. Eu posso focar na atividade sem medo de interrupção."
	E5: "Eu consigo focar mais quando estou em casa, eu acho que **produzo** mais."

Fonte: Elaboração própria (2025).

Cabe mencionar que, embora o questionário tenha sido estruturado em eixos temáticos, cada um abordando uma dimensão específica, as categorias de análise foram definidas a posteriori, a partir da organização do material coletado. Essa abordagem permitiu alinhar o conteúdo das entrevistas às dimensões inicialmente contempladas no questionário, garantindo coerência entre os dados e os objetivos do estudo.

A última etapa teve como propósito interpretar o *corpus* textual já categorizado e relacioná-lo aos dados estatísticos encontrados e a literatura sobre o tema. Essa análise permitiu dar significado aos relatos, conduzindo o estudo para compreender como esta nova forma de trabalho reflete na vida profissional, familiar e pessoal das mulheres, tendo como elementos de inter-relação os estudos sobre o gênero, a percepção das servidoras da UFT e as diretrizes do PGD. Na interpretação do *corpus* textual foram grifados os trechos, termos e expressões que compuseram as unidades de análise e auxiliaram no agrupamento em categorias.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir da articulação entre os dados estatísticos, os relatos das participantes e a literatura revisada e documentos pertinentes ao tema.

[11] Segundo Bardin (2011), as unidades de análise poderão ser definidas por palavras, temas, objeto, entre outros, que possuam o mesmo núcleo de sentido. A partir dessa codificação, o material poderá ser agrupado em categorias ou eixos temáticos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise documental e da pesquisa de campo, realizada por meio de questionários e entrevistas. Esses resultados são analisados em diálogo com os estudos sobre gênero e trabalho, permitindo uma compreensão mais abrangente sobre a percepção das servidoras da UFT acerca das possíveis possibilidades e desafios do teletrabalho no contexto do PGD, considerando suas experiências profissionais, familiares e pessoais.

A análise dos dados segue uma sequência estruturada: inicialmente, será apresentado quadro dos documentos legais examinados, com ênfase nas referências ao teletrabalho sob a perspectiva de gênero. Em seguida, será realizada a caracterização da amostra pesquisada por meio dos questionários. Por fim, serão discutidos os resultados, articulando os resultados do questionário com as percepções das servidoras tanto das respostas da pergunta aberta da última seção do questionário quanto das entrevistas, de modo a evidenciar suas experiências e identificar as possibilidades e desafios do teletrabalho no contexto do PGD.

4.1. O PGD e suas diretrizes - uma análise documental

Para examinar as diretrizes do PGD, com ênfase nas referências ao teletrabalho sob uma perspectiva de gênero, realizou-se uma análise dos principais instrumentos legais vigentes que regulamentam o programa no âmbito federal e institucional. A seguir, apresenta-se uma síntese analítica dos documentos examinados.

Quadro 5- Síntese analítica documental

Documento	Objetivo principal	Menções do teletrabalho sob a perspectiva de gênero	Observações analíticas
Decreto n° 11.072, de 17/05/2022	Autoriza a instituição do PGD	Não há menções explícitas a orientações e procedimentos relacionado às questões de gênero;	O art. 16 atribui a órgãos centrais (Sipec e Siorg) a competência para expedir atos complementares necessários. Ou seja, o Decreto não veda a inclusão de orientações complementares.
		Art. 4°, VI - convocações;	Trata-se de uma referência implícita. O Decreto não prevê orientação quanto à definição de prazos para convocação. Assim, a convocação de última hora ou redações como "antecedência mínima", sem critérios claros, podem conflitar com a vida reprodutiva, quanto às responsabilidades de cuidado e outras;
		Art 9°, V - Disponibilidade	Referência implícita. As responsabilidades de cuidado com

		para contato;	filhos, idosos ou outras pessoas dependentes, podem reduzir a capacidade de disponibilidade contínua, o que, na prática, tende a prejudicar aqueles que precisam conciliar as demandas da vida produtiva com as da vida reprodutiva.
Instrução normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28/07/2023	Estabelece orientações, tendo em vista o disposto no art. 16° do Decreto n° 11.072/2022	Art. 10°, § 4° - sobre quem pode ser dispensado do prazo do estágio probatório e de movimentação, estabelecidos no §§ 2° e 3°;	Os §§ 2º e 3º estabelecem as situações em que os servidores não poderão ser selecionados para participar do PGD na modalidade de teletrabalho. O § 4º, por sua vez, apresenta menções explícitas de que as gestantes e as lactantes de filha ou filho de até dois anos de idade poderão ser dispensadas dessas restrições.
		Art. 11°; 15°, III - Prazos de convocação e comparecimento;	Referência implícita. A ausência de orientações que definam critérios claros para a estipulação de prazos e convocações, sem assegurar a devida previsibilidade, pode gerar conflitos com responsabilidades familiares, resultando em custos adicionais de organização e aumentando a sobrecarga das pessoas que exercem funções de cuidado com dependentes.
		Art. 15°, VII - Prazo de retorno aos contatos recebidos;	Referência implícita. A instrução normativa não prevê orientação quanto aos critérios que deverão ser utilizados pelos órgãos para o estabelecimento de prazos.
		Art. 14° - seleção dos participantes do PGD;	Referência explícita. Quando o número de interessados em aderir ao PGD exceder o de vagas disponíveis, o artigo estabelece que terão prioridade as pessoas mencionadas no art. 10º, § 4º. No entanto, a IN não define a ordem dessa prioridade, atribuindo à autoridade competente a prerrogativa de estabelecê-la de forma discricionária.
		Art. 14°, Parágrafo único - definição critérios adicionais e ordem das prioridades na seleção dos participantes do PGD;	Referência implícita. Este dispositivo diz que a autoridade poderá definir critérios adicionais e estabelecer a ordem de prioridade desses critérios. Destaca-se, assim, a importância das mulheres ocuparem mais espaços estratégicos dentro do setor público.
		Art. 15°, VII; Art. 25°, VIII - definição de disponibilidade de contato por parte do TCR e chefia;	Referência implícita. A inexistência de critérios que considerem aspectos relacionados à vida reprodutiva implica risco de que os prazos fixados impactem de forma desproporcional aos gêneros.
Portaria GAB/UFT nº 1.133, de 25/08/2025	Autorizar e instituir no âmbito da UFT, o PGD	Não há menções explícitas a orientações e procedimentos que incorpore questões voltadas à perspectiva de gênero;	A Portaria prevê a publicação de IN pela PROGEDEP para estabelecer os critérios técnicos e operacionais para adesão ao PGD. Dessa forma, o texto normativo confere abertura para que novas orientações, detalhamentos e procedimentos complementares sejam posteriormente definidos.
		Art. 3° - Participação do PGD por conveniência e interesse do serviço; Art. 11°, § 2° - Divergência entre servidores quanto escala;	Referência implícita. Quando não há critérios bem definidos para orientar decisões, a discricionariedade tende a se apoiar em percepções subjetivas, o que pode impactar na desigualdade de gênero.
		Art. 24°, VI - Permanecer em disponibilidade constante;	Referência implícita. O dispositivo está fundamentado no art. 9°, VII, do Decreto n° 11.072/2022.
		Art. 29 - Divulgação das informações sobre o PGD.	Referência implícita. A portaria estabelece a publicização das informações referentes ao PGD, porém não prevê a

			desagregação dos indicadores por gênero.
Instrução Normativa n° 1/2024 - PROGEDEP UFT, de 31/01/2024	Dispõe sobre os procedimentos gerais de adesão, monitoramento e acompanhamento do PGD no âmbito da UFT.	Ausência de menções explícitas e implícitas de orientações, procedimentos, diretrizes, e outros, voltados às questões de gênero;	A IN concentra-se em aspectos técnicos e administrativos do PGD. Apenas o art. 53º prevê a possibilidade para que casos omissos sejam consultados, via sistema interno, às unidades de gestão de pessoas.
Guias práticos para implementação e execução do PGD	Introdução ao PGD e ato de autorização;	Critério de Priorização de participantes	Referência explícita. O guia reforça o que está disposto no art. 14 da IN n° 24/2023. As gestantes e lactantes de filhas e filhos até dois anos de idade estão dentro do rol de pessoas que deverão ter prioridade quando necessário.
	Seleção dos participantes, assinatura do TCR e desligamento do participante	Critério de Priorização de participantes;	Referência explícita. O guia retoma as prioridades previstas pela IN nº 24/2023. Entretanto, o próprio documento ressalta que a ordem de prioridade estabelecida pela norma não precisa ser seguida de forma obrigatória, permitindo que a autoridade defina livremente a ordem entre esses critérios. Essa abertura normativa, embora justificada pela busca de flexibilidade administrativa, não contém mecanismos capazes de prevenir decisões enviesadas.
	Planos de Entrega da unidade de execução	Não há menções explícitas ou implícitas de orientações, diretrizes ou outros dispositivos que abordam a perspectiva de gênero;	O guia tem caráter técnico e operacional, centrado exclusivamente em aspectos de planejamento, execução e avaliação das entregas institucionais.
	Plano de Trabalho do participante	Critérios de avaliação do plano de trabalho	Referência implícita. O documento afirma que os critérios poderão ser definidos de forma diferente para cada contribuição do participante, porém não menciona nenhuma diretriz acerca de equidade de gênero.
		Avaliação do Plano de trabalho do participante	Referência implícita. Ao mencionar os “fatos externos à capacidade de ação do servidor” como critério de avaliação do plano de trabalho, sem especificá-los, o guia abre espaço para interpretações subjetivas por parte do avaliador. Isso pode levá-lo a considerar fatores relacionados a cuidados familiares ou a outras situações que afetam de maneira desigual os diferentes papéis de gênero.
		Regras gerais para o teletrabalho	O guia aborda a exigência do participante permanecer disponível para contato e comparecer presencialmente quando convocado. Quanto a disponibilidade, o guia sugere “estar disponível” no horário de funcionamento do órgão, diferentemente de outras instruções que mencionam “disponibilidade constante”. O guia também reafirma que as convocações devem ser em caráter excepcional, respeitando o prazo estabelecido no TCR. Em ambas orientações, o guia menciona os prazos do TCR para garantir certa previsibilidade na organização dos trabalhos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir da análise do Quadro 5, verifica-se que o arcabouço normativo do PGD e os guias práticos sobre o tema não apresentam diretrizes significativas no que se refere à

perspectiva de gênero. O Decreto nº 11.072/2022, embora permita a publicação de atos complementares que poderiam integrar essa dimensão, não contém dispositivos específicos voltados a diretrizes direcionadas ao gênero.

A IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 representa um avanço pontual ao incorporar referências explícitas a gestantes e lactantes com filhas e filhos de até dois anos de idade, tanto nas exceções à vedação de adesão ao programa quanto na priorização quando o número de interessados em aderir o PGD excede o número de vagas. No entanto, tais menções são pontuais e limitadas, não abrangendo outros elementos do PGD, como critérios de avaliação, mecanismos de monitoramento, disponibilidade e estipulação de prazos. Nesses aspectos, observa-se a prevalência de critérios gerais e de ampla discricionariedade administrativa.

Importa destacar que a ação discricionária é elemento inerente à atuação do servidor público, que opera constantemente na tensão entre a autonomia e a observância estrita das regras (Boldrin, 2024; Lipsky, 1980). Essa margem de decisão pode ser tanto um instrumento de eficiência e adaptação prática ao contexto, quanto uma fonte de reprodução de estereótipos e julgamentos pessoais. Para Boldrin (2024), a discricionariedade envolve a interpretação contextual das normas, podendo ser influenciada por aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, assim como traços de personalidade e fatores culturais. Além disso, para o autor, o tipo de interação dos agentes públicos, o julgamento dos pares e a trajetória profissional afetam a forma como as decisões são tomadas.

No PGD as ações discricionárias são necessárias, em certa medida, para assegurar a flexibilidade do programa. No entanto, a ausência de critérios sensíveis a questões sociais, como as desigualdades de gênero, pode acentuar assimetrias e ampliar o risco de vieses estruturais no processo decisório.

Diante desse cenário, a representatividade feminina em espaços estratégicos assume um papel central na formulação de políticas públicas. Como já mencionado, tanto o Decreto quanto a IN n° 24/2023, preveem a possibilidade de criação de orientações e critérios complementares. Nesse sentido, a presença das mulheres em instâncias deliberativas torna-se fundamental para a construção de diretrizes mais inclusivas, basilares na consolidação de uma gestão pública orientada pela equidade (Rocha, 2024; Timóteo, 2022). Nesse contexto, compreender o conceito de equidade é indispensável para elucidar a importância da diversidade representativa em cargos de liderança.

Segundo Timóteo (2022), a equidade consiste na promoção da justiça social por meio da adequação de normas, procedimentos e da distribuição de recursos, de modo a considerar

os diferentes contextos, condições e realidades que se apresentam entre os diferentes grupos sociais inclusive quando ingressam em uma carreira pública. Sob essa perspectiva, reconhece-se que privilégios e barreiras estruturais produzem desigualdades que precisam ser enfrentadas por meio de práticas institucionais. Conforme afirma Rocha (2020), a presença de mulheres em espaços decisórios é essencial para que suas experiências e interesses sejam efetivamente incorporados aos processos de formulação e implementação de políticas institucionais sensíveis à mitigação das desigualdades de gênero no setor público.

Corroborando essa compreensão, Rezende (2020) enfatiza que a presença equitativa de mulheres nos espaços de poder e de tomada de decisão é indispensável por tornar essas instâncias mais representativas, favorecendo a ampliação do conhecimento sobre a diversidade de perspectivas e experiências de gênero e a adoção de práticas mais inclusivas. Complementarmente, o estudo do IBGE sobre estatísticas de gênero reforça que a ampliação da presença feminina em cargos de liderança não se restringe a uma meta numérica, mas expressa o compromisso com a paridade de participação e a efetiva incorporação das “vozes” das mulheres em todos os níveis decisórios (IBGE, 2024).

Ao aplicar a lente da equidade, prerrogativas como a definição de ordens de prioridade e a criação de critérios complementares podem permitir que a gestão pública incorpore parâmetros capazes de reconhecer as diferentes realidades vivenciadas pelos agentes públicos, especialmente no que se refere ao gênero. Dessa forma, essas margens normativas podem ser utilizadas para enfrentar as desigualdades e transformar os espaços institucionais em instrumentos de promoção da justiça social.

Ao avançar na análise dos dispositivos legais, foram identificadas nos documentos governamentais que regulamentam o PGD referências implícitas que podem produzir diferentes impactos nas vivências das mulheres e dos homens. A ausência de critérios claros na definição de procedimentos, como prazos para convocação, retorno aos contatos recebidos e disponibilidade dos participantes, mantém a possibilidade de decisões arbitrárias.

Esses procedimentos, ainda que necessários para a operacionalização do programa, tendem a afetar de maneira desproporcional as mulheres, sobretudo aquelas que acumulam responsabilidades domésticas e familiares. De forma consistente, diversos estudos que dialogam com a temática “gênero e trabalho” concordam em um aspecto: as mulheres enfrentam barreiras estruturalmente enraizadas, presentes em múltiplas dimensões sociais da vida social e laboral (Abreu; Hirata, 2017; Bruschini, 1990, 1994, 2006, 2007; Hirata, 2012; Hirata; Kergoat, 2007; Macedo; Ribeiro, 2022; Rocha, 2020; Saffioti, 1976; Silva; Gatto; Costa, 2022).

As orientações e procedimentos definidos no decreto e instrução normativa são importantes para a plena execução do PGD. Contudo, se não aplicadas com um olhar voltado para as questões que permeiam a vida das mulheres, essas normas podem reforçar disparidades nos papéis de gênero. No caso específico da IN n° 24/2023, observa-se que a atribuição conferida à chefia imediata para definir a disponibilidade dos participantes do PGD para serem contatados e o prazo máximo para retorno aos contatos recebidos, quando dissociada das experiências das mulheres, pode resultar em sobrecarga para as servidoras que vivenciam a chamada "dupla jornada de trabalho". Isso porque, segundo Bruschini (2007), para as mulheres, a experiência do trabalho envolve constantemente a interação entre as esferas profissional, doméstica e familiar, seja de forma articulada ou pela sobreposição de demandas.

Vale frisar que a prerrogativa da disponibilidade contínua e prazo de retorno dos contatos, ainda que justificada pelo discurso da eficiência administrativa, tende a reproduzir o ideal de um trabalhador plenamente disponível. No contexto prático do PGD, quando o trabalho é realizado no espaço doméstico, as fronteiras entre as atividades produtivas e reprodutivas se tornam difusas e se entrelaçam a todo momento, tornando a disponibilidade contínua um desafio, especialmente para as mulheres.

Além das referências implícitas já mencionadas, outro ponto merece destaque. O art. 21, III, da IN SEGES-SGPRT /MGI n° 24/2023, previa em seu texto que "os fatos externos à capacidade de ação do participante", deveriam ser considerados no momento da avaliação do plano de trabalho dos participantes do PGD. Embora o dispositivo tenha sido revogado em 16 de julho de 2024, seu conteúdo implícito permanece subentendido no guia do governo federal, específico sobre avaliação dos instrumentos de trabalho do PGD, podendo ainda ser considerado pelas chefias (Brasil, 2024c). Ao não especificar quais situações se enquadram nessa categoria, o texto abre margem para avaliações subjetivas. Nesse sentido, questões relacionadas a cuidados familiares, maternidade ou sobrecarga doméstica poderão ser consideradas ao avaliar o desempenho profissional no PGD.

Nessa condição, os servidores podem sentir-se pressionados a manter níveis elevados de produtividade para evitar avaliações negativas. Sob a ótica de gênero, essa dinâmica pode impactar de modo mais intenso as mulheres, que frequentemente acumulam responsabilidades profissionais, familiares e domésticas, resultando em sobrecarga e exaustão decorrente da lógica da "produtividade a qualquer custo".

Ao aprofundar a análise no âmbito da UFT, destaca-se que nem a Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025, nem a IN n° 1/2024 - PROGEDEP UFT, preveem dispositivos que

contemplam orientações e procedimentos institucionais sob uma perspectiva de gênero. Essas normativas retomam os dispositivos do decreto e da IN 24/2023, mas focam mais na operacionalização do programa.

Ressalta-se que os normativos da UFT não estabelecem limite máximo de vagas para adesão ao PGD. Dessa forma, não há necessidade de realizar um processo de seleção entre os interessados, o que elimina, por consequência, a aplicação de critérios de prioridade estabelecidos na IN federal. No entanto, a instituição não adota as exceções estabelecidas na normativa superior quanto à dispensa das gestantes e lactantes de filhas e filhos de até dois anos na vedação de adesão ao PGD, prevista no art. 10°, § 4° da IN n° 24/2023.

Apesar de não possuir diretrizes explícitas, a Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025 possui definições e orientações importantes que devem ser analisadas. O art. 3° da portaria diz que "a participação dos servidores no Programa de Gestão e Desempenho ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante". Ao condicionar a participação no PGD à conveniência e ao interesse do serviço, sem definir de forma clara quais critérios ou parâmetros compõem esses conceitos, a norma abre margem para interpretações que desconsiderem aspectos de equidade e imparcialidade na seleção dos participantes.

Importante mencionar que o dispositivo acima, combinado com outros previstos na portaria, como por exemplo as características das atividades que são compatíveis com o PGD, oferece base normativa alinhada aos princípios da gestão pública para decisões administrativas voltadas à implementação do programa. Contudo, não estabelece salvaguardas suficientes para assegurar a observância da equidade nas avaliações realizadas pelas chefias.

Avançando na análise da Portaria que regulamenta o PGD na UFT, o art. 11º estabelece que, quando a natureza das atividades do setor exigir a manutenção do atendimento presencial, caberá à chefia imediata organizar a escala de cumprimento da jornada. O §2º do dispositivo acrescenta que,

> havendo divergência entre os participantes na conciliação dos horários ou sobreposição de interesse em um mesmo período, a chefia deverá decidir a alocação final das escalas, observando o interesse da administração (UFT, 2025a).

A leitura desse artigo evidencia, mais uma vez, a centralidade da decisão discricionária da chefia imediata na organização do trabalho. A ausência de parâmetros objetivos, pode ampliar o espaço para subjetividades, preferências pessoais e práticas informais de gestão, comprometendo a isonomia no acesso a horários mais favoráveis e

desejados pelo grupo. No contexto das relações de gênero, tais lacunas podem afetar de modo desproporcional mulheres, especialmente mães e cuidadoras, que dependem de maior previsibilidade e adequação temporal para conciliar as múltiplas jornadas que exercem.

Seguindo a análise normativa, o art. 24, VI, da Portaria da UFT determina que os servidores devem "permanecer em disponibilidade constante para contato por telefonia móvel ou outras mídias pelo período acordado com a chefia, nos horários de funcionamento da unidade" (UFT, 2025a). Apesar de a pactuação desses horários ocorrer formalmente no TCR, o uso da expressão "constante" sugere uma expectativa de disponibilidade que conflita com o direito à desconexão e com a articulação das esferas laborais, domésticas e familiares, uma vez que ao integrar os mesmos espaços, torna-se desafiador manter a atenção ininterrupta às demandas institucionais. Tal dispositivo pode ampliar a carga mental ao exigir atenção contínua às TICs digitais e dificultar o desligamento psicológico do trabalho.

Ainda sobre a Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025, apesar do art. 29 prever a divulgação de informações relativas ao PGD, o dispositivo não exige que esses dados sejam publicizados de forma desagregada por sexo, gênero, raça, idade ou outras características relevantes. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a falta de indicadores específicos pode comprometer o monitoramento de impactos diferenciais. Sem estratificação, torna-se inviável identificar, por exemplo, indicadores de participação das mulheres no PGD, se há barreiras de acesso, tendências por uma modalidade, além de indicadores psicossociais, mudanças nas relações de gênero, entre outros (OECD, 2013).

Diante do exposto, as referências sob uma perspectiva de gênero são reconhecidas de forma explícita apenas em partes da IN nº 24/2023 e dos guias práticos orientadores, permanecendo incipiente nos demais documentos. A ausência de critérios claros e a alta margem de discricionariedade podem gerar subjetividade na avaliação e desigualdades de gênero, especialmente em relação à disponibilidade e às responsabilidades de cuidado. Em resumo, a análise das diretrizes do PGD evidencia lacunas nas políticas públicas voltadas à equidade de gênero e nos instrumentos práticos de execução do PGD.

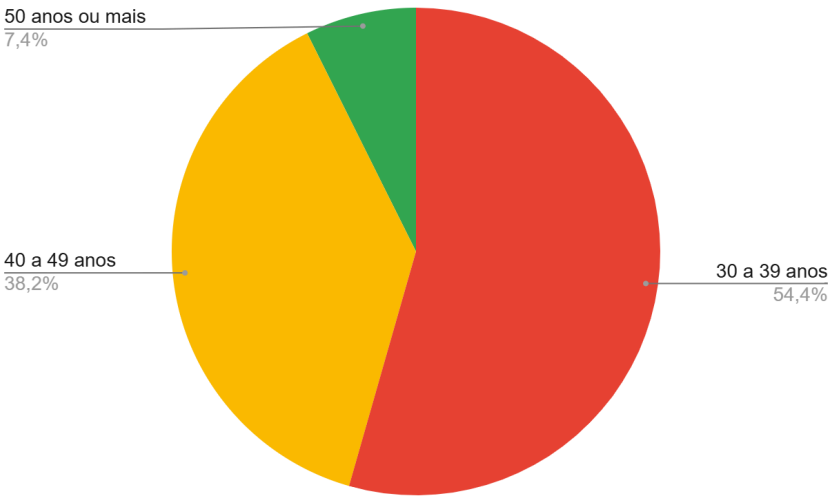
4.2. Caracterização da amostra de pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionário e entrevistas. Os dados do questionário foram analisados a partir de 68 respostas de um total de 163 servidoras que estavam em PGD no momento de sua aplicação. Do quantitativo total de

respondentes, as entrevistas foram realizadas com 11 mulheres, que manifestaram espontaneamente o interesse em participar desta fase.

A seguir, são apresentados os dados referentes ao perfil sociodemográfico e funcional das participantes da pesquisa. A Figura 7 ilustra a distribuição das respondentes por faixa etária.

Figura 7 - Perfil por idade

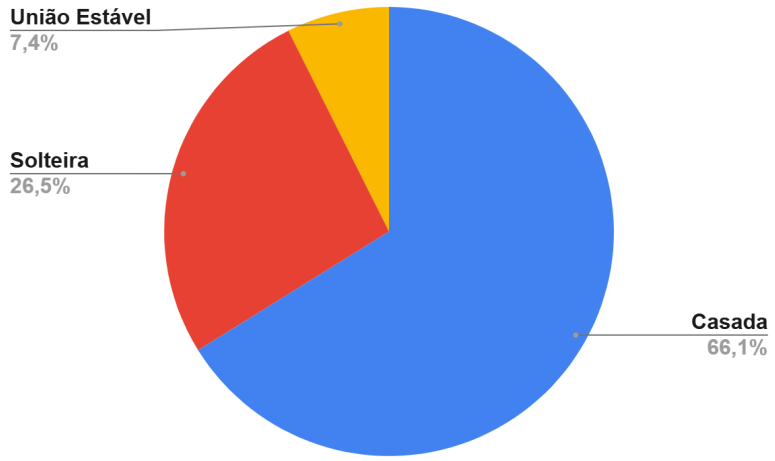


Fonte: Elaboração própria (2025).

Do total de respondentes, 54,4% são mulheres da faixa etária de 30 a 39 anos, 38,2% na faixa etária de 40 a 49 anos e 7,4% na faixa etária de 50 anos ou mais.

Na sequência, a Figura 8 apresenta o perfil das respondentes em relação ao estado civil.

Figura 8 - Perfil do estado civil

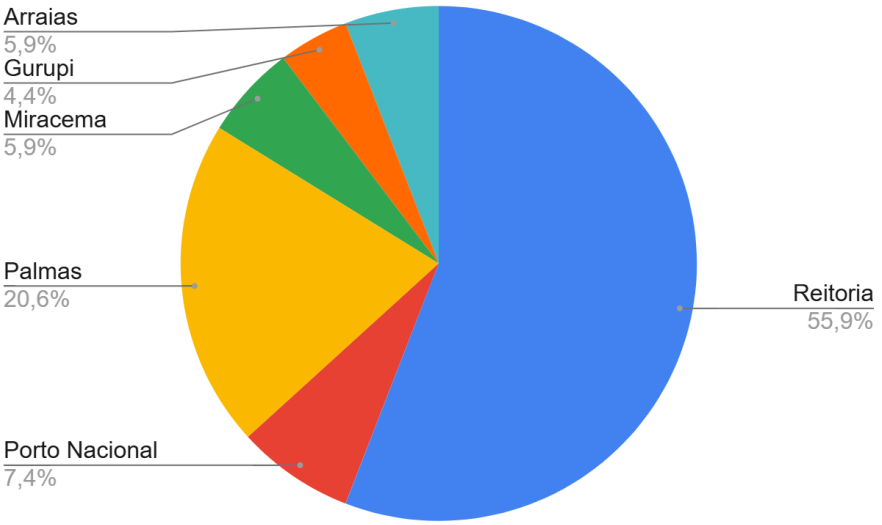


Fonte: Elaboração própria (2025).

Esse dado é relevante, uma vez que o estado civil constitui um fator que influencia diretamente as percepções e vivências das mulheres. Entre as servidoras da UFT que participaram do questionário, verificou-se que 73,6% são casadas ou vivem em união estável, o que indica que a maioria das respondentes têm suas experiências marcadas por dinâmicas próprias do casamento.

Em continuidade, observa-se na Figura 9 a distribuição das participantes por unidade de lotação.

Figura 9 - Unidade de lotação

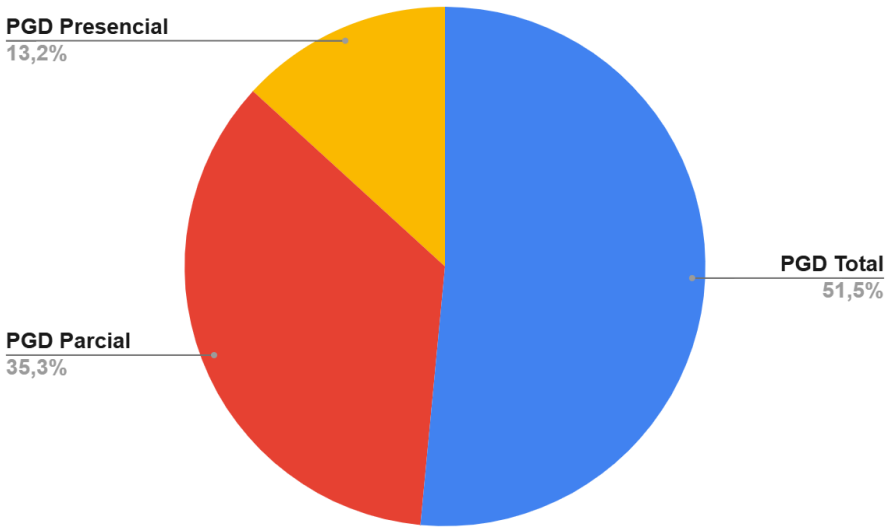


Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação ao perfil funcional, 55,9% são servidoras lotadas na Reitoria, 20,6% lotadas no Campus de Palmas, 7,4% lotadas no Campus de Porto Nacional, 5,9% lotadas no Campus de Miracema, 5,9% lotadas no Campus de Arraias e 4,4% lotadas no Campus de Gurupi. Nota-se, portanto, concentração de servidoras lotadas na Reitoria e Campus de Palmas, que é um reflexo da distribuição do quantitativo de mulheres que aderiram ao PGD em cada unidade, conforme apresentado na Figura 3.

Por fim, questionou-se às servidoras sobre a modalidade do PGD à qual aderiram. A Figura 10 apresenta o perfil das respondentes em relação a essa variável.

Figura 10 - Modalidade do PGD

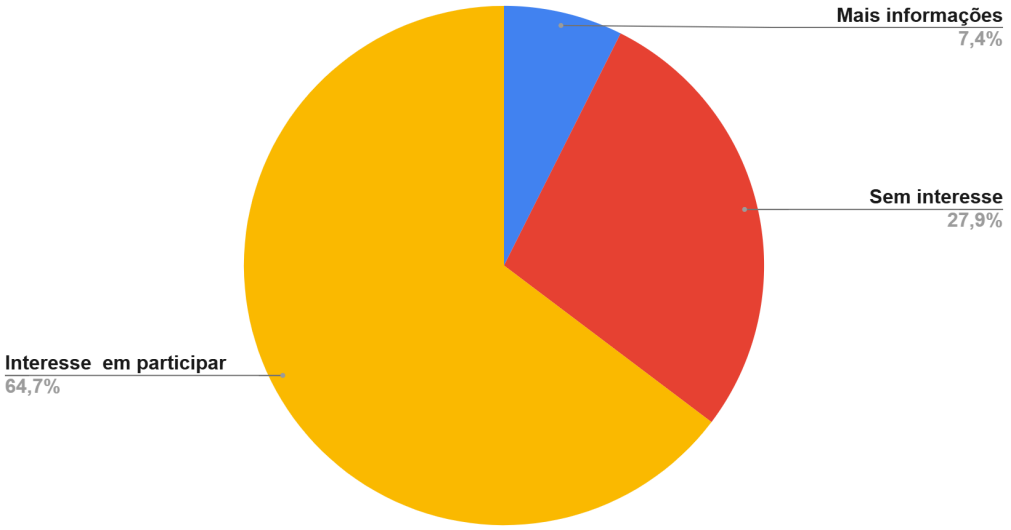


Fonte: Elaboração própria (2025).

Das 68 respondentes, 51,5% informaram ter adotado o teletrabalho em regime total (a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante), 35,3% aderiram ao teletrabalho em regime parcial (parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela UFT) e 13,2% estão no teletrabalho presencial (a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela UFT).

Quanto a manifestação de interesse em participar das entrevistas, segue Figura 11 que demonstra o quantitativo:

Figura 11 - Manifestação de interesse em participar das entrevistas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Das 68 respondentes do questionário, 44 manifestaram interesse em participar das entrevistas, 19 informaram não ter interesse e 5 solicitaram mais informações antes de decidir sobre a participação. A partir dos contatos disponibilizados pelas servidoras, foram repassadas as orientações gerais e específicas acerca da realização das entrevistas. No entanto, das 44 mulheres que inicialmente demonstraram interesse, apenas 11 efetivamente participaram. Essa redução ocorreu por diferentes motivos, entre eles viagens a trabalho e férias durante o período estabelecido para a realização das entrevistas, e ausência de confirmação final quanto à disponibilidade de dia e horário para a entrevista.

Para garantir o sigilo das participantes, as entrevistadas foram identificadas numericamente, de acordo com a ordem das entrevistas realizadas. Cada uma recebeu um código composto pela letra “E” seguida de um número sequencial (de E1 a E11), utilizado ao longo do texto para indicar suas falas. Além disso, informações que pudessem revelar a identidade das participantes ou identificar setor de lotação, foram suprimidas.

Cabe ressaltar que diversas respondentes utilizaram o campo aberto do questionário para expressar reflexões pessoais sobre o PGD, o teletrabalho e suas implicações em suas rotinas profissionais, familiares e emocionais. Esses relatos, embora não integrassem o roteiro formal das entrevistas, foram considerados dados qualitativos complementares, por ampliarem a compreensão das vivências das servidoras. As respostas inseridas nesse espaço foram identificadas ao longo desse trabalho pela sigla “RA” (Resposta Aberta), seguida de

numeração sequencial (RA1, RA2…), a fim de diferenciá-las das falas obtidas nas entrevistas.

A seguir, serão apresentados e analisados os dados quantitativos e qualitativos.

4.3. Compreendendo os resultados da pesquisa: uma análise inter-relacionada

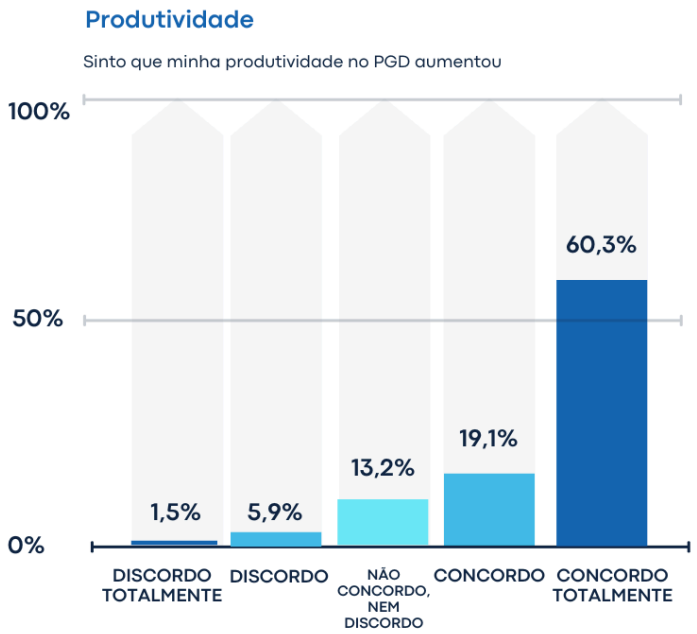
Esta seção tem como objetivo compreender, de forma inter-relacionada, os resultados obtidos na pesquisa, articulando os dados quantitativos do questionário às percepções qualitativas emergentes das entrevistas e aos aportes teóricos discutidos ao longo do trabalho. A análise foi organizada em três subseções: Dimensão profissional, Dimensão familiar e doméstica, e Dimensão pessoal. Optou-se por essa estrutura com intuito de possibilitar uma leitura integrada sobre as experiências das mulheres no teletrabalho, buscando uma abordagem que evidencie como diferentes esferas da vida se interconectam, revelando possíveis possibilidades e desafios que atravessam o cotidiano profissional e pessoal das participantes.

4.3.1. Dimensão profissional

A dimensão profissional do teletrabalho contempla aspectos diretamente relacionados à produtividade, carga de trabalho, autonomia do trabalho, autogestão e à conectividade. Esses elementos são fundamentais para compreender de que forma o PGD impacta a rotina e o desempenho das servidoras. Analisar essa dimensão permite identificar tanto as potencialidades do teletrabalho quanto os desafios que podem emergir.

A primeira assertiva do questionário está relacionada à produtividade no PGD. A Figura 12 representa a percepção das servidoras quanto a este indicador de desempenho.

Figura 12 - Percepção da produtividade



Fonte: Elaboração Própria (2025).

Verificou-se que a maioria das respondentes (82,4%) percebe um aumento em sua produtividade após a adesão ao PGD. Em contrapartida, 7,4% indicaram não ter observado aumento, e 13,2% afirmaram que sua produtividade se mantém inalterada em comparação ao período anterior ao PGD.

Esse resultado corrobora com a literatura que aponta o aumento da produtividade no teletrabalho como uma das principais vantagens do PGD (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Teixeira, 2023; Vasconcelos, 2022; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023; Vilarindo; Paschoal, Demo, 2021). De acordo com Dantas (2024), esse resultado decorre da mudança de enfoque na gestão pública, que passa a priorizar a entrega de resultados, e não apenas a presencialidade.

Nesse sentido, nas entrevistas, ao serem questionadas sobre a produtividade no PGD, as servidoras indicaram que o programa exerceu influência positiva em seu desempenho. Entre os fatores mais mencionados destacou-se a possibilidade de maior concentração durante a realização das atividades. As falas das servidoras evidenciam que a redução de interrupções e o controle sobre o ambiente de trabalho são percebidos como elementos que favorecem o foco e, consequentemente, o aumento da produtividade.

> Em casa eu posso me **concentrar** melhor, tenho **menos interrupções** que na UFT. Logo, meu grau de **produtividade** é melhor. Eu posso focar na atividade sem medo

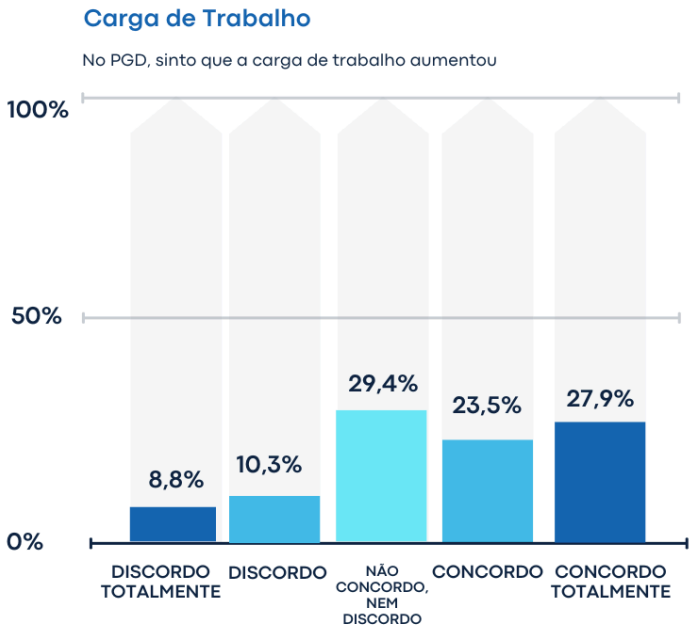
> de interrupção (E2, grifo nosso).
>
> Quando estou no presencial na UFT eu trabalho menos, porque eu vou ver algum colega ou algum colega vem me ver. E aí isso acaba que toma mais tempo (...). Então, eu consigo focar mais quando estou em casa, eu acho que **produzo** mais. O **excesso de interrupções** não me ajuda. Quando a gente está na UFT, estou trabalhando com um raciocínio na cabeça, aí chega uma pessoa, às vezes nem é um atendimento, é um colega de trabalho que veio apenas falar um oi, uma conversa aleatória, e quando ele vai embora você vai começar tudo de novo, e se pergunta "de onde eu parei?" Às vezes tenho que retomar tudo do zero (E3, grifo nosso).
>
> O meu trabalho exige muita **concentração** e muitas vezes as distrações do ambiente, junto com vários colegas na sala, dá uma distraída, né? E isso acaba que eu estando em casa focada, eu consigo **produzir** mais rápido e de forma mais objetiva (E5, grifo nosso).
>
> Eu acho que quando a gente trabalha em casa, a gente **produz mais** do que aqui na universidade, porque na UFT sempre tem o telefone, as **interrupções**, né (...). Quando a gente está trabalhando com processo, a gente precisa de **concentração**. Às vezes eu precisava me **concentrar** em um processo e a pessoa abria a porta para fazer uma pergunta aleatória e acabava atrapalhando o que a gente estava fazendo. Então assim, tem hora que a gente perde o foco no presencial (E6, grifo nosso).

Destaca-se, também, as falas das entrevistadas E7, E9 e E10 ao abordarem não apenas a produtividade, mas a eficiência em suas entregas. Para elas, o PGD contribui para o aumento da eficiência no desempenho das atividades, uma vez que a possibilidade de trabalhar em um ambiente com menos interrupções favorece a concentração e resulta em entregas mais rápidas, permitindo melhor aproveitamento do tempo. A entrevistada E9 conclui: "a gente quer uma entrega melhor, ser mais eficiente para atender a todas as demandas".

Importa frisar que, ao mencionarem a eficiência em suas atividades, as percepções das servidoras dialogam com o propósito da gestão pública, que é, segundo Bresser-Pereira (2002), tornar as organizações mais eficientes para contribuir com a melhoria da qualidade do serviço prestado e do desempenho institucional. No entanto, Dantas (2024) alerta quanto a esse aspecto. A autora ressalta que a aparente elevação da produtividade no PGD pode esconder a sobrecarga de demandas, mascarando a intensificação do trabalho acima dos níveis razoáveis.

Para compreender melhor se o aumento da produtividade acarretou em maior carga de trabalho, o questionário apresenta a percepção das mulheres quanto a esse aspecto.

Figura 13 - Percepção quanto ao aumento da carga de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

Conforme os resultados, 51,4% das servidoras relataram sentir aumento na carga de trabalho após a adesão ao PGD. Por outro lado, 29,4% afirmaram que a carga de trabalho nem aumentou e nem diminuiu, enquanto 19,1% indicaram não ter percebido aumento. Embora haja percepções distintas entre as participantes, observa-se uma tendência predominante de aumento na carga de trabalho, o que sinaliza a necessidade de atenção, uma vez que esse indicador está diretamente relacionado ao trabalho e ao bem-estar das servidoras.

Nesse ponto, as entrevistadas E4 e E7 descrevem suas percepções sobre o teletrabalho em dois momentos distintos: durante a pandemia e após a institucionalização do PGD. Esses relatos merecem destaque, pois, ao longo das entrevistas, as participantes mencionaram a experiência do teletrabalho vivida no período pandêmico diversas vezes, indicando que essa fase colaborou significativamente na construção de suas experiências sobre o teletrabalho.

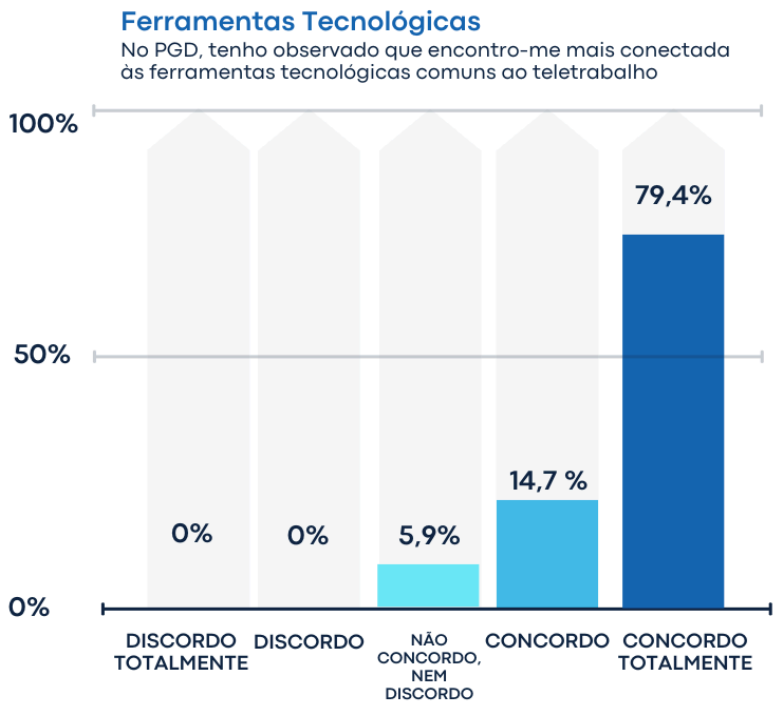
> Eu vivi o teletrabalho em dois momentos: na pandemia, o extra oficial. E agora, com o programa implantado. Na pandemia eu me senti extremamente **sobrecarregada**. A minha chefia imediata queria imprimir o mesmo ritmo do presencial. Então foi um caos. Acordava, organizava o café da manhã, ligava o meu computador, ligava o computador do meu filho de 7 anos, saia meia hora pra cozinhar, que era a hora que acabava a aula dele. Fazia o almoço, almoçava no máximo 1h e já emendava direto porque tinha que suprir as demandas do setor. Já cheguei a ficar mais de 15h trabalhando no computador na época da pandemia. Então o teletrabalho naquela época foi muito **cansativo**, principalmente por

> **cobrança** da chefia. A chefia mandava mensagem a qualquer hora. Já chegou a mandar às 23h. E agora, a experiência no PGD tem sido muito positiva. Consigo trabalhar **sem atropelos**, fazendo um **planejamento** e sem cobranças desnecessárias (E4, grifo nosso).
>
> Eu acho que a gente teve um excelente estágio com a pandemia, que ninguém sabia o que fazia e estava 24 horas em casa. Foi ali que **sobrecarregou.** Então, eu comecei a desenvolver **estratégias** para não piorar a situação. Com o PGD institucionalizado, com teletrabalho no PGD, é uma outra realidade. Porque a gente já passou pelo estágio e sentimos na pele (E7, grifo nosso).

Já o relato da respondente do questionário RA6 revela outra face do PGD: falta de limites entre os horários e espaços. Para ela, "com o PGD, as demandas são enviadas a qualquer hora e dia, e sinto que isso interferiu muito na carga de trabalho. Sinto que se perdeu o limite entre horário e espaço de trabalho, em especial as chefias, que acabam tratando de demandas em dias/horários inadequados". Além disso, ela traz um ponto de reflexão importante sobre a distribuição das demandas no PGD: "O PGD acabou sobrecarregando ainda mais quem trabalha com responsabilidade, pois antes, no presencial, ao menos a pessoa estava ali, e você poderia direcionar o atendimento de forma equilibrada. Hoje, isso não é possível, pois muitas vezes o usuário precisa ou quer o atendimento de imediato, mesmo que você não seja o responsável pela demanda. Com isso, estando no parcial, você precisa atender, mesmo se for um processo que não é de sua responsabilidade. Ou responder mensagens porque outro colega não respondeu de imediato".

Outro ponto que é recorrente nos estudos sobre teletrabalho refere-se à relação entre a sobrecarga de trabalho e a incorporação de ferramentas tecnológicas no âmbito do PGD. Para entender melhor sobre esse aspecto, a Figura 14 demonstra a percepção das mulheres quanto ao uso das ferramentas tecnológicas no PGD.

Figura 14 - Percepção quanto às ferramentas tecnológicas no PGD



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados indicam que, no PGD, as servidoras estão mais conectadas e dependentes das ferramentas tecnológicas, visto que quase a totalidade das respondentes relataram o aumento no uso desses recursos para execução das atividades (94,10%). Essa ampliação no uso das TICs já era esperada, considerando que, conforme a Portaria GAB/UFT nº 1.133/2025, o teletrabalho é definido como uma modalidade que pode ser realizada fora das dependências do órgão ou entidade, de forma remota e com o apoio de recursos tecnológicos. Ademais, o próprio arcabouço normativo do PGD estabelece que as atividades passíveis de execução remota, mediante uso de tecnologias, devem ser preferencialmente desempenhadas nas modalidades de teletrabalho parcial ou integral.

Considerando essas respostas, relatos como o da entrevistada E6 mencionam o estado de alerta quase permanente devido ao uso do celular como um instrumento de trabalho.

> A gente que trabalha com atendimento pelo celular acaba **trabalhando mais**, porque acaba olhando o celular em horários que não são de trabalho. Então, impacta sim na nossa vida, porque acabamos **trabalhando mais** horas por semana. Por exemplo, quando estou em casa, prefiro trabalhar à tarde e à noite, mas às vezes o pessoal liga pela manhã, faz perguntas, e eu acabo respondendo, mesmo não sendo o meu horário de trabalho. Ou seja, é preciso ficar atenta também no horário comercial. (...) Querendo ou não, acabo ficando mais **sobrecarregada**. Não que seja

> um peso, mas mesmo quando eu poderia responder depois, acabo acessando o celular para ver se é algo urgente (grifo nosso).

Outros relatos também mencionam impactos da utilização de meios tecnológicos para desempenhar as atividades no PGD.

> Desde a pandemia já foi crescente o uso das **ferramentas tecnológicas**. Você acorda e quando dá o horário já vai ligando o computador, já deixa o e-mail aberto, deixa tudo pronto para acompanhar, e com celular na mão. Não é fácil criar limites (E1, grifo nosso).

> No início gerou muita **ansiedade**, muito **estresse** para poder conciliar o WhatsApp pessoal e profissional. Foi difícil colocar na cabeça das pessoas que o Whatsapp pessoal não era para assuntos de trabalho. Mas como era costume na pandemia de usar o pessoal para o trabalho, faço um esforço para atender quem me manda no Whatsapp pessoal. E uma **estratégia** que adotei foi ficar distante do celular no trabalho e abrir o WhatsApp Business no computador (...). No começo foi extremamente difícil lidar com essa **sobrecarga mental** (E7, grifo nosso).

> Quando comecei a desenvolver **doenças físicas e psicológicas** percebi que estava usando excessivamente o celular e, com isso, estava ficando muito **sobrecarregada**. Com o tempo consegui melhorar bastante. Com a utilização do Whatsapp Business ajudou muito. Foram pequenas **estratégias** necessárias para não ficar **sobrecarregada** (E2, grifo nosso).

> No começo era muito **sobrecarregado**. Hoje já consigo utilizar o celular de forma que não vá me prejudicar. Eu lembro que na pandemia eu tive um problema no meu ombro. Porque eu ficava mexendo muito em mouse, muita reunião online. Então foi bem **sofrido**, mas hoje não, hoje eu acho que consigo controlar o uso do Whatsapp, o e-mail (E3, grifo nosso)

> No PGD integral é bem **intenso** o uso das **tecnologias**, porque a gente tem que estar ligada o tempo todo, tanto no computador, quanto no WhatsApp, né? Porque a gente está sempre sendo demandada por esses instrumentos. No PGD, a gente tem que se adaptar muito mais às ferramentas, por exemplo, as ferramentas para fazer as reuniões telepresenciais, às ferramentas para utilizar os sistemas da universidade também. Às vezes a gente sente mais **sobrecarga** porque é muita coisa, né? Muita **tecnologia** e você tem que estar muito conectada porque senão você perde ali até o fluxo do trabalho. Mas eu acredito que isso é questão de adaptação. Pelo menos para mim, na minha vivência, a**os** poucos eu vou me adaptando a cada sistema (...). Tanto a chefia imediata quanto a mediata não me demandam fora dos horários e se demanda, também já deixa claro que eu posso responder quando eu tiver disponibilidade. Então, na minha vivência pessoal, não tive problema de ter que trabalhar fora do horário. Eu sei que tem colegas que têm chefia que não respeitam isso, mas não é o meu caso, entendeu? (E5, grifo nosso).

Em contrapartida, as falas das entrevistadas E4 e E10 revelam o nível de amadurecimento na relação do trabalho com as tecnologias digitais. Em síntese, os relatos mostram que o uso consciente das ferramentas tecnológicas pode romper com a lógica da disponibilidade constante e a hiperconectividade, permitindo uma boa gestão do tempo no contexto laboral.

Nesse sentido, diversos estudos têm discutido a importância do direito à “desconexão” diante das exigências de constante conectividade impostas pelo teletrabalho. Para Bedin (2018), Dantas (2024) e Maciel e Lando (2021), desconectar-se das ferramentas tecnológicas

equivale juridicamente ao direito ao descanso, constituindo uma garantia essencial à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Martos, Santos e Barufi (2025, p. 150), afirmam que a "falta de limites claros entre a jornada laboral e a vida pessoal tem gerado jornadas prolongadas e elevado os níveis de estresse".

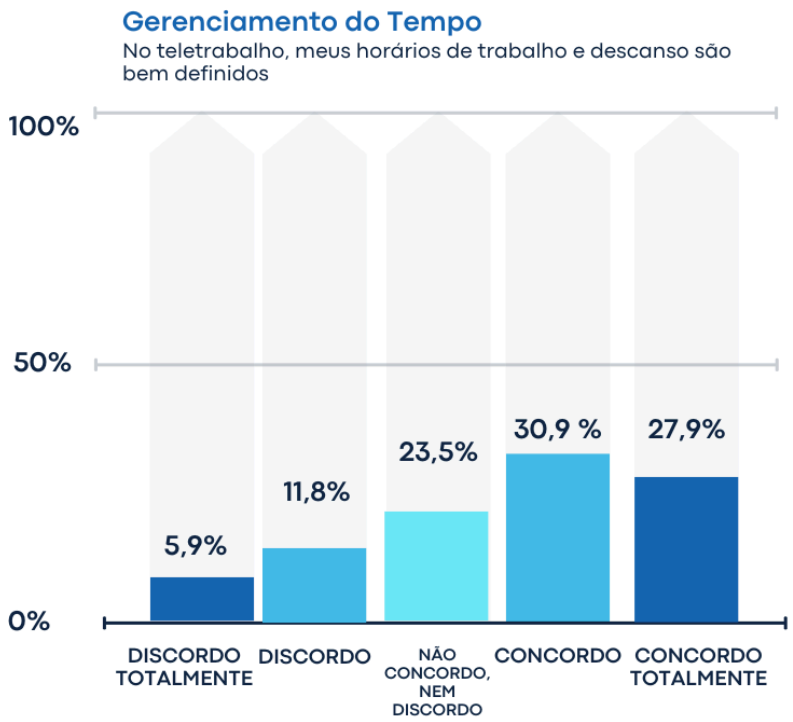
Essa desconexão mostra-se especialmente desafiadora para as mulheres, que, diante das expectativas sociais, tendem a prolongar suas jornadas e manter-se conectadas como forma de validar sua produtividade e comprometimento profissional. Conforme destacam Maciel e Lando (2021, p. 69), a "simbiose entre trabalho e domicílio, trabalho e família, trabalho e demais aspectos da vida social" intensifica-se no teletrabalho, criando uma sobreposição de papéis que torna difícil delimitar fronteiras entre tempo laboral e tempo pessoal.

Na mesma direção da literatura, a entrevistada E6 evidencia esse elemento relevante do teletrabalho: a ansiedade em demonstrar produtividade. Ela relata sentir a necessidade de responder prontamente às mensagens como forma de comprovar que está trabalhando. A preocupação em "mostrar-se disponível" reflete na percepção de que a ausência de resposta imediata pode ser interpretada como falta de comprometimento ou ociosidade.

Esse comportamento traduz uma pressão não necessariamente imposta de forma direta pela instituição, mas que surge das próprias mulheres, configurando, como afirma Vaz (2018), um processo de pressão para provar sua competência. Tal dinâmica revela como o teletrabalho, mesmo em um ambiente de aparente autonomia, pode reforçar mecanismos sutis de controle e intensificação do trabalho, sobretudo entre mulheres que, historicamente, buscam reafirmar sua competência e dedicação em contextos marcados por desigualdades de gênero.

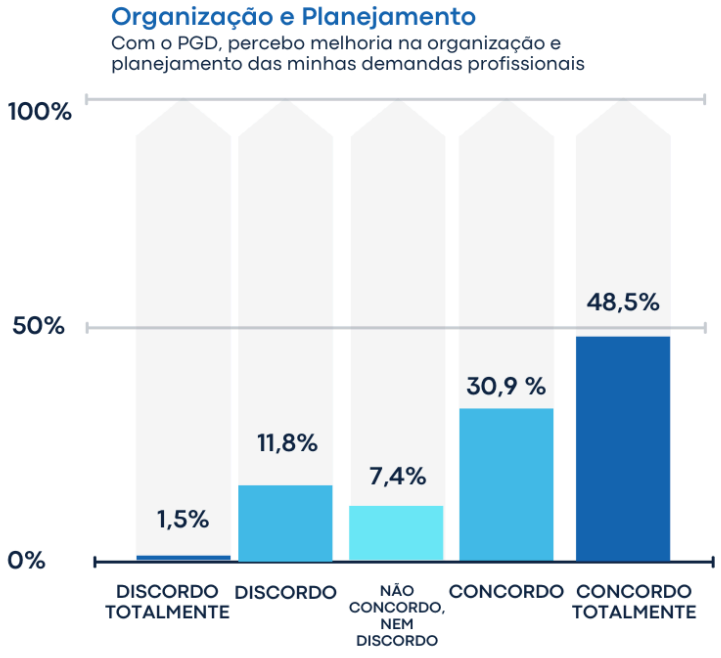
Com o objetivo de complementar os indicadores do desempenho profissional, buscou-se identificar as percepções das servidoras quanto a autonomia e autogestão no exercício de suas atividades laborais. Esses aspectos revelam como cada mulher tem lidado com a gestão do tempo, e a organização e planejamento das atividades, permitindo avaliar se a flexibilidade oferecida pelo programa tem se traduzido, de fato, em aprimoramento das práticas do trabalho e qualidade dos resultados entregues. Apresenta-se, assim, as Figuras 15 e 16 com os resultados sobre essa temática.

Figura 15 - Percepção quanto ao gerenciamento do tempo



Fonte: Elaboração própria (2025).

Figura 16 - Percepção quanto organização e planejamento das demandas profissionais



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação ao indicador que aborda a delimitação entre trabalho e descanso, a Figura 15 apresenta os resultados obtidos. Observa-se que a maior parte das servidoras concorda que seus horários de trabalho e descanso estão bem definidos (58,8%). Por outro lado, 23,5% das respondentes mantiveram uma posição neutra quanto a esse aspecto, o que pode indicar certa indefinição na gestão do tempo e na separação entre as demandas profissionais e pessoais, e 17,7% afirmaram não ter horários bem definidos no PGD.

No contexto do teletrabalho, o gerenciamento do tempo surge como elemento crucial para que as servidoras equilibrem as demandas das dimensões produtivas e reprodutivas. A capacidade de planejar as tarefas, definir prioridades, estabelecer limites claros entre momentos de trabalho e descanso e evitar interrupções são práticas que podem facilitar o desempenho profissional no PGD. Dantas (2024) ressalta que, sem técnicas ou estruturas de planejamento adequadas, a flexibilidade oferecida pelo teletrabalho pode se tornar fonte de sobrecarga e estresse, sobretudo para mulheres que acumulam papéis familiares.

Acerca da organização e planejamento das demandas, os resultados foram bem expressivos (Figura 16). Para 79,4% das respondentes o PGD possibilitou a melhoria na organização e planejamento do trabalho. Estratégias como a utilização do *Whatsapp Business*, agendas, checklists foram adotadas pelas servidoras para facilitar a execução das atividades e a delimitação dos horários.

> No início eu me perdi na **gestão do tempo**. Eu trabalhava e ia até às 21h (...). Mas comecei a usar o whatsapp business. Além disso, eu melhorei a **gestão do tempo** da vida doméstica, onde adotei práticas de deixar as refeições prontas e evitar deixar tarefas domésticas à minha vista, porque era uma coisa que chamava atenção para deixar a casa arrumada. Também **delimitei** espaços dentro de casa onde as pessoas que moram comigo entendessem que eu estou trabalhando. Além disso, busquei redução de ruídos em casa através da utilização de fone de ouvido. E a última, que adotei recentemente, foi separar no notebook o meu perfil do trabalho e o perfil pessoal. Uma ação simples mas que fez a diferença (E2, grifo nosso).

> O PGD começou na pandemia de forma informal, abruptamente. Na pandemia, eu não consegui fazer esse **gerenciamento do tempo**, mesmo porque a gente não tinha o plano de trabalho igual hoje. E aí, durante a pandemia eu trabalhava igual uma louca, foi bem **sofrido**. Com a regulamentação do PGD a gente entendeu que nós somos servidores com carga horária, por exemplo, eu sou 40h então eu tenho que fazer somente as 40h semanais. Não preciso fazer mais do que isso. Então hoje sim, eu consigo **administrar o meu tempo**. Hoje eu consigo controlar, organizar meus horários em uma planilha, vejo quanto já trabalhei e faço dessa forma. Hoje já consigo **administrar** e não fico 24h por 'conta' igual na pandemia (E3, grifo nosso).

> Eu acredito que no início, principalmente lá no começo na pandemia, eu senti **muita dificuldade**. Quando começou a pandemia, a gente teve que se organizar para trabalhar em casa e aí tinha que se organizar para trabalhar também junto com o esposo. No meu caso foi muito difícil, mas com o passar dos meses, eu fui conseguindo estabelecer horários e separar o espaço físico. E agora eu consigo **gerenciar**. E a melhor **estratégia** foi essa: estabelecer o tempo e a separação do espaço físico. Então eu estabeleci esses dois **limites** que eu acho que foi uma forma

> que facilitou esse **gerenciamento** (E5, grifo nosso).
>
> Na verdade, eu comecei a usar uma agenda. Antes era assim, só ia chegando e fazendo, não tinha método, só 'ia'. E agora não. Tem a agendinha, eu coloco nos dias certos o que que eu vou fazer. Isso mudou a questão de organização. Então agora você sabe exatamente o que você precisa realizar naquele dia. Eu aderi também à agenda do Google. Aí não tem desculpa, não tem como. Ele te avisa os compromissos do dia (E7).
>
> Eu acho que talvez a única coisa que eu vejo assim de diferente é que no final do dia eu consigo dar uma olhada na minha lista para ver se eu consegui fazer o que tinha que ser feito naquele dia. Eu acho que aqui no trabalho presencial a gente fica nesse tumulto (...). O checklist acaba ajudando tanto no **planejamento** e cumprimento das atividades porque no final do dia você sabe se conseguiu **entregar a demanda**. E se não conseguiu, sabe que no dia seguinte ou nos próximos dias você tem que fazer aquela demanda que você não conseguiu entregar, né? (E8, grifo nosso).
>
> Eu adotei muitos checklists. Tipo, eu não preciso fazer tudo na segunda-feira. Não preciso fazer tudo na terça. Então, eu consegui organizar melhor as minhas atividades nos dias e nos horários que são mais flexíveis. **Isso me fez muito bem** (E9, grifo nosso).
>
> Eu utilizo agenda, né, para evitar desperdiçar o tempo. Então eu agendo as minhas atividades que eu tenho que fazer para não deixar passar nada despercebido e para evitar gastar tempo com outras coisas. Então, eu já agendo tudo (E10).

Por se tratar de um instrumento que promove a gestão orientada a resultados, o PGD estrutura-se a partir de um conjunto de mecanismos voltados à execução, acompanhamento e avaliação das atividades realizadas pelos servidores. Esses mecanismos incluem a definição de tarefas, metas e entregas mensuráveis, permitindo que o desempenho seja avaliado com base em resultados concretos, e não na simples presença física no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o plano de trabalho, instrumento indispensável de planejamento e avaliação das atividades no PGD, também foi mencionado nas entrevistas. As falas das entrevistadas E1, E6, E8 e E10 sobre o plano de trabalho revelam desafios práticos associados ao registro das atividades. Para as servidoras, o sistema de registro pode não refletir integralmente o volume e a complexidade do trabalho realizado. E isso se deve por dois fatores: não há a descrição, na "Tabela de Atividades", de todas as atividades passíveis de serem demandadas e executadas, além de a carga horária máxima estabelecida para cada atividade não condizer, por vezes, com o que realmente é executado (ambas previstas na IN n° 1/2024 - PROGEDEP UFT).

Conforme revela a entrevistada E6, existe o receio de que parte de suas atividades, especialmente aquelas relacionadas ao atendimento, acolhimento e organização de eventos, não sejam devidamente contabilizadas, o que pode gerar a sensação de "ter um plano de trabalho que não corresponde com a realidade". Por outro lado, a entrevistada E8 reconhece que o desafio não está apenas no sistema, mas na própria rotina de anotar as atividades: "Se a

gente não coloca (no plano de trabalho) uma atividade não prevista no momento da execução, acaba esquecendo; e aí parece que fez menos do que realmente fez". Na sua experiência, o ato de registrar as atividades realizadas no plano de trabalho tem efeito de autogestão e autocontrole, funcionando como um instrumento de planejamento profissional.

Esses relatos demonstram o esforço de adaptação exigido pelo modelo, que requer maior disciplina na gestão do tempo e das tarefas.

Outra mudança significativa decorrente da adoção do teletrabalho refere-se à forma de mensuração das entregas. Essa nova dinâmica de avaliação do trabalho, baseada em resultados e não mais na presencialidade, também foi amplamente mencionada pelas entrevistadas. Entre as percepções registradas nas entrevistas, destaca-se a preocupação de algumas servidoras com as críticas direcionadas ao modelo de teletrabalho, especialmente no que se refere à suposta redução do comprometimento dos participantes do PGD. Para algumas mulheres, ainda há necessidade de mudança na cultura institucional.

> O que eu vejo é que muitos gestores ainda vinculam a presença física com a **entrega**. Acho que essa mentalidade precisa mudar. Porque não necessariamente é assim. A presença não quer dizer **qualidade**. Falta desvincular esse tipo de pensamento (...). Percebo que isso é um tipo de **controle**, porque acha que se o profissional não está sob sua supervisão, ele não vai produzir (E4, grifo nosso).
>
> A única crítica que eu faço é os gestores que às vezes não perceberam ainda essa mudança, sabe? Eu ainda vejo muito assim: 'Ah, está no PGD, está de folga', entendeu? E quando alguém me diz que eu estou de folga quando estou em casa, eu falo 'de jeito nenhum, estou trabalhando'. Eu corrijo na hora. **É uma visão distorcida**, acha que a gente está em casa, então a gente não está trabalhando. E essa é uma crítica que eu faço aos gestores (E6, grifo nosso).
>
> As pessoas ainda acham que a gente está em casa, a gente não está trabalhando. Então é **questão cultural da instituição**. E isso é ruim porque acaba que eu me sinto mais **pressionada** quando estou em casa (E7, grifo nosso).
>
> Eu ainda vejo muita **resistência** na adesão do PGD e acho que é por causa da **cultura do presidencialismo**, sabe? Muitas pessoas acham que quem está no PGD em casa não está trabalhando, vamos dizer assim, entende? Então eu acho que as pessoas são muito focadas em cumprir horário e não exatamente nas **entregas**, né? (E8, grifo nosso).
>
> Aqui no meu Câmpus a gente teve muita dificuldade de implantar o PGD por causa da **cultura da presencialidade** (E2, grifo nosso).

Em consonância com os relatos das entrevistadas, Vieira (2020) argumenta que a plena aceitação do teletrabalho no serviço público depende de uma transformação cultural nas instituições. Essa mudança implica reconfigurar a própria noção de produtividade, que historicamente foi associada à permanência do servidor em seu posto de trabalho. Ademais, Dantas (2024) afirma que para mitigar o desafio da mudança no *modus operandi* tradicional é de extrema importância capacitar os gestores e demais agentes públicos. Segundo a autora, a

instituição precisa promover essas mudanças, dando o suporte e os respaldos necessários para os servidores e para os gestores.

O depoimento da entrevistada E6 revela esse desafio. Para ela, “as pessoas acham que estar no presencial é sinônimo de produtividade e estar em casa não. Isso precisa ser desmistificado porque, querendo ou não, acaba sendo um desafio para nós, né? Porque a gente tem que provar que não é assim. Essa seria a única cobrança que sinto no PGD”.

Ainda sobre essa questão, a entrevistada E11 relatou ouvir com frequência comentários de colegas que associam o teletrabalho à falta de produtividade ou à “enrolação”. No entanto, ela refuta essa ideia, afirmando que o comprometimento e a responsabilidade não dependem do local de execução das atividades, mas do perfil e da ética do servidor. Para a servidora, “o servidor comprometido desempenha suas funções com dedicação, independentemente de estar em casa ou presencialmente na instituição”, uma vez que a mera presença física não garante a efetiva execução do trabalho.

Com relação às percepções das entrevistadas sobre as mudanças da mensuração do trabalho no presencial e no teletrabalho, algumas considerações quanto à produtividade merecem destaque. A entrevistada E8 reflete sobre a mudança de paradigma na forma de mensurar o trabalho com a adoção do PGD. Segundo sua fala, no modelo presencial, a avaliação do trabalho estava centrada na presença física, no “bater ponto”, e não necessariamente na produtividade. Já no teletrabalho, o foco passa a ser a entrega efetiva das atividades, independentemente do tempo de permanência diante do computador ou dentro da instituição. Ela aponta que essa nova forma de avaliação, baseada em resultados, gera maior senso de responsabilidade porque agora o servidor precisa demonstrar concretamente o que produziu, o que reduz a procrastinação.

Ainda sob essa mesma ótica, as entrevistadas E4 e E5 utilizaram a pergunta sobre as ferramentas de organização e planejamento de trabalho para abordar o modelo de trabalho tradicional, realizado antes do PGD.

> No presencial você vai mascarando o trabalho na jornada do dia, porque você acaba atendendo demandas aleatórias, pára para falar com os colegas, para tomar o cafezinho. Mas quando você está focado na atividade é bem mais rápido. Hoje consigo desenvolver muito melhor minhas atividades, **me organizo melhor** (E4, grifo nosso).

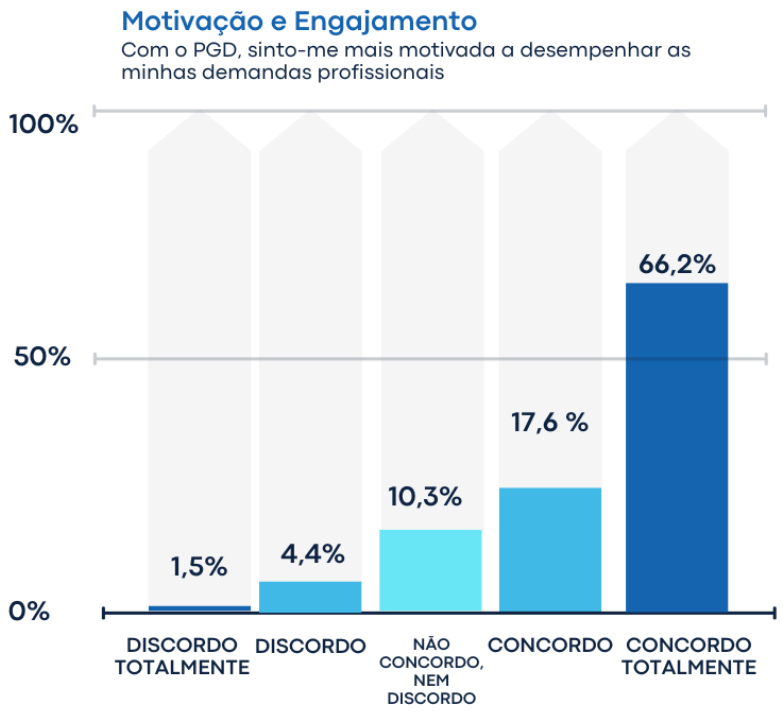
> Antes você batia ponto, estava lá presente, mas muitas vezes você não estava “de cabeça”, né? Tinha dias que você não **entregava** (atividade), não conseguia **produzir**. Então, a gente não tinha que mostrar **produtividade**. Hoje você pensa em mostrar a **produtividade**, o que você está **produzindo**. No PGD não, você se sente meio assim: "Olha, eu tenho que **produzir**. O que eu **produzi** hoje? Vamos ver." Então, assim, a gente se preocupa com a **produtividade** e não mais com a questão do horário (...). Até faz com que a sua chefia te enxergue, eu acredito assim até que de uma forma diferente, porque quando muitas vezes você está só presencialmente

> ali, pode ser que ele não esteja vendo tanto o que você faz. E aí com o PGD, como tem os relatórios de **entrega**, você consegue registrar sua **produtividade** e isso acaba **motivando** mais porque você consegue visualizar tudo que está fazendo (E5, grifo nosso).

Em que pese o desafio de romper com os paradigmas tradicionais de execução e controle do trabalho, o PGD representa um avanço na forma de gestão do setor público, ao deslocar o foco das atividades laborais não mais exclusivamente pelo controle da jornada de trabalho estabelecida em horas e dias úteis, mas na obtenção de resultados mensuráveis e aferidos por metas estabelecidas com base na entrega finalística (Vieira, 2020).

Outra questão abordada na pesquisa está relacionada à percepção das servidoras quanto a sentir-se mais motivada a desempenhar as suas demandas no PGD.

Figura 17 - Percepção da motivação e engajamento



Fonte: Elaboração própria (2025).

Percebe-se que mais de 80% afirmaram sentir-se mais motivadas em desempenhar suas atividades no PGD, 10,3% não concordaram, nem discordaram, e cerca de 5,9% discordaram da assertiva. Esses dados revelam que o PGD é um fator de motivação para a maioria das respondentes, indicando uma percepção positiva quanto ao teletrabalho.

Do ponto de vista do trabalho, a motivação pode ser compreendida como a vontade,

determinação e empenho do colaborador em realizar suas atividades profissionais (Rohr, 2022). Segundo Gargantini *et al.* (2023), pesquisas na área de gestão de pessoas demonstram que colaboradores motivados são mais engajados com a instituição, tornando-se, assim, "mais produtivos, felizes e inovadores" (p. 8). No caso do setor público, servidores mais comprometidos com a missão, visão e valores da instituição resultam em uma melhoria de serviços para a sociedade.

Diversos fatores, tanto internos quanto externos à instituição, podem influenciar o nível de engajamento dos agentes públicos. No caso das 11 entrevistadas da UFT, de forma unânime, destaca-se a flexibilidade proporcionada pelo PGD como um dos principais aspectos que têm contribuído para uma percepção positiva em relação ao teletrabalho. Essa flexibilidade é percebida como um fator que amplia a autonomia das servidoras e favorece o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais.

> A **flexibilidade** para trabalhar, para ter os horários, para fazer nossos horários é uma vantagem, né. Você pode mostrar a **produtividade** nos horários que são melhores para cada pessoa. No meu caso, eu gosto de trabalhar de manhã e meu horário é bom às 6 horas da manhã. Então, eu acordo de manhã, faço minhas **entregas**, e quando é a tarde eu gosto de fazer alguma atividade física. Então assim, eu tenho essa **flexibilidade** do horário, né? Se eu falasse para uma pessoa sobre o PGD, eu iria falar "Olha, você consegue **adaptar seu horário de trabalho**, os seus meios de trabalho com o horário da sua rotina que você mesmo criar. É só organizar com sua chefia para os horários." E você escolhendo seu horário, você pode escolher aquele período que é mais produtivo (E5, grifo nosso).

> Na minha vivência, o que mais influencia a minha **produtividade** é a **flexibilidade** de horários que o PGD permite. Por exemplo, eu não preciso chegar necessariamente às 8h na UFT. Posso chegar mais tarde e sair mais tarde. E isso ajudou muito na minha **organização** e **produtividade**. Como eu tenho uma criança pequena e tem a questão de levar ela para a escola, de buscar ela, então, para mim, posso dizer que "me salvou" porque eu consigo entrar mais cedo na UFT para poder acompanhar o horário dela. Eu faço essa estratégia e eu compenso nos meus horários durante o dia, no horário de almoço após às 18h. Então, o PGD trouxe essa **flexibilidade**, principalmente para quem é mãe. Foi muito bom mesmo (...). Se eu for resumir o PGD em uma palavra, diria **flexibilidade** do trabalho (E9, grifo nosso).

> Quando a gente fala aqui em **flexibilidade**, envolve a vida profissional e pessoal. Assim, às vezes eu vou analisar um processo, mas naquele momento eu não estou bem, eu falo: "Não, deixa eu fazer determinada coisa, depois eu volto aqui", entendeu? Então eu posso montar meu horário. Se durante o dia está muito tumultuado com outras questões administrativas, eu posso deixar para analisar um processo mais sensível à noite, por exemplo, que é mais tranquilo. Eu acredito que **flui bem mais**, sabe? Com essa **flexibilidade**, eu faço uma **melhor gestão de tarefas**, até então não adianta nada eu ficar estafada e doente depois ao final, né? (E10, grifo nosso).

Além de associarem flexibilidade à melhoria do desempenho e ao aumento da produtividade, as entrevistadas E1 e E11 evidenciam que esse aspecto também está fortemente relacionado à promoção da qualidade de vida.

> Por exemplo, se eu consigo fazer minhas atividades físicas pela manhã, das 8h às 9h, isso **não impacta negativamente** na minha carga horário porque eu posso fazer o serviço e a **entrega** depois. Então essa **maleabilidade** de tempo me trouxe muita **qualidade de vida**. Esse seria o termo que mais se adequaria e representaria o PGD pra mim. Se eu não trabalhar de 8h às 9h, eu trabalho de 12h às 13h. Então essa **maleabilidade** de tempo traz essa **qualidade de vida** porque a gente não precisa ficar preso a horário e sim na entrega do dia. Tem dias que tem mais atividades para fazer do que outros dias. Então faço minhas **entregas** sem ficar muito pesaroso e consigo fazer minhas atividades pessoais e cuidar da minha família (E1, grifo nosso).

> Sim. Não pode esquecer de voltar. E é lembrar do seu horário. Então eu sempre tento focar nisso, porque como eu tenho o horário certinho ali, eu tento fixar essa questão de horário para eu não perder o foco, entende? Porque senão realmente estando em casa, qualquer **distração**, né? Você perde o foco ali do que você tá fazendo, porque a **flexibilidade** faz com que você tenha tempo para **cuidar de casa, cuidar de si** mesmo, né? **Cuidar da sua família** e assim vai (E11, grifo nosso).

Ainda nesse contexto, as entrevistadas E3 e E10 apontaram que, além da autonomia proporcionada pelo PGD, a redução do tempo de deslocamento até a UFT tem se refletido positivamente em sua qualidade de vida. A realização das atividades laborais em casa favoreceu o melhor aproveitamento do tempo, a diminuição do ritmo acelerado cotidiano e a economia com combustível. A respondente do questionário RA7 corrobora com as falas das entrevistadas quando relata que percebeu uma "redução da sua despesa mensal com a não necessidade de gasto com deslocamento e almoços fora de casa".

As percepções das entrevistadas reforçam que a redução do tempo gasto com o deslocamento para a UFT representa um ganho expressivo do PGD. Esse fator traduz não apenas em economia financeira, mas também em uma rotina menos exaustiva, como complementa a entrevistada E10, "antes aquela correria: vai pro trabalho, volta para casa, faz o almoço correndo, depois volta de novo". Assim, o tempo antes destinado ao deslocamento passou a ser empregado em outras atividades.

A fala da entrevistada E10 evidencia uma dinâmica que tende a ser mais comum em cidades de porte pequeno ou médio, nas quais fatores como menores distâncias e menor tempo de deslocamento favorecem a rotina de ir para o trabalho, voltar para casa, fazer o almoço e voltar para o trabalho, conforme descreve a entrevistada. Essa realidade, contudo, pode não se reproduzir em grandes centros urbanos, onde o trânsito intenso, os longos trajetos e a redução do tempo disponível ao longo do dia configuram uma cultura diferente no quesito realização das refeições intrajornadas (Kuwae; Ferreira; Carvalho; Prado; Silva, 2019). Além disso, outro ponto a se considerar é a consolidação da participação da mulher no mercado de trabalho que, conforme apontam Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse (2017) atinge de formas diferentes as diferentes regiões do país.

Por se tratar de um programa em que a qualidade das entregas e o cumprimento de metas e prazos constituem elementos centrais na avaliação dos resultados, o PGD demanda das servidoras uma gestão eficiente do tempo e das tarefas. Essa autonomia, embora contribua para o aprimoramento do desempenho profissional, também produz efeitos na esfera pessoal, sobretudo no contexto familiar e doméstico. Com o intuito de aprofundar a compreensão sobre esses impactos, a pesquisa passa, a seguir, a abordar a dimensão familiar e doméstica, evidenciando as possibilidades e os desafios percebidos pelas servidoras no exercício do teletrabalho.

4.3.2. Dimensão Familiar e Doméstica

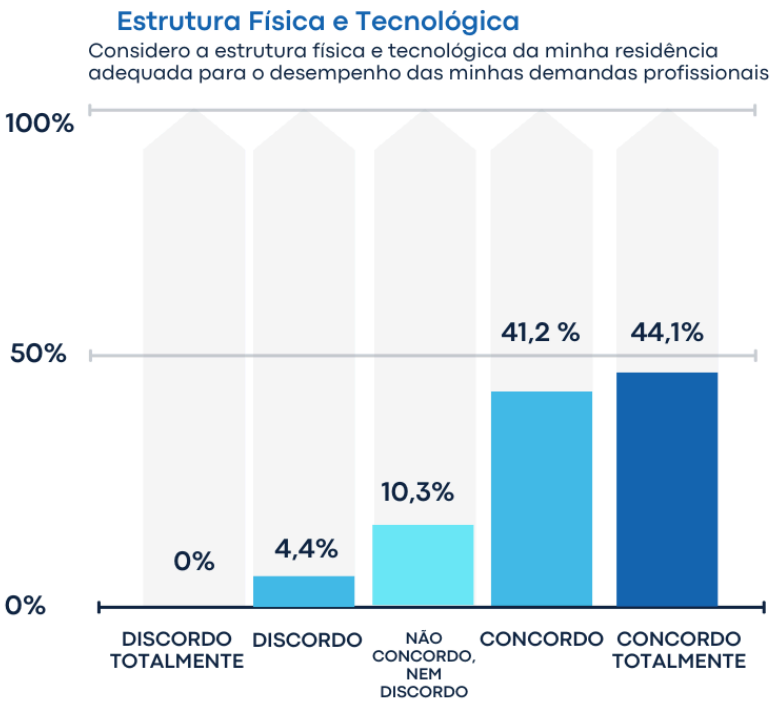
Essa dimensão aborda os impactos do teletrabalho na vida familiar e doméstica das servidoras, considerando as transformações nas dinâmicas cotidianas decorrentes da execução das atividades laborais no espaço do lar. Nesta subseção, a análise concentra-se em compreender como o PGD repercute na conciliação entre o trabalho e as responsabilidades familiares e afazeres domésticos, e para isso, foram observados indicadores como a estrutura física e tecnológica da residência, a presença de apoio de terceiros nas atividades domésticas, o tempo dedicado às tarefas do lar, o compartilhamento das responsabilidades familiares, e o cuidado com filhos ou outros dependentes.

O primeiro indicador analisado diz respeito à configuração do espaço de trabalho nas residências das servidoras, uma vez que a UFT não prevê a autorização de retirada de equipamentos pelos participantes do PGD, como dispõe o art. 16°, da instrução normativa do governo federal. A Portaria GAB/UFT n° 1.133/2025, diz que:

> Quando estiver em teletrabalho, cabe ao participante providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão de internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições (art. 25°, UFT, 2025a).

Ao considerar a integração entre o espaço doméstico e o laboral, busca-se entender como a infraestrutura disponível nas residências influencia a experiência do teletrabalho.

Figura 18 - Percepção da estrutura física e tecnológica do teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

Segundo os dados, cerca de 85% das respondentes consideram que a estrutura física e tecnológica de suas residências é adequada para a execução das atividades profissionais no teletrabalho, 10,3% nem discordam, nem concordam da assertiva e 4,4% não consideram sua estrutura física e tecnológicas adequadas.

As condições da estrutura laboral configuram um importante indicador não apenas do desempenho profissional, mas também da saúde física e do bem-estar das servidoras. Embora o dispositivo legal que regulamenta o PGD no âmbito da UFT estabeleça que cabe ao participante providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias, mediante o uso de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, a Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17) dispõe que é responsabilidade do empregador orientar e instruir o trabalhador quanto às condições ergonômicas ideais, abrangendo aspectos como mobiliário, equipamentos, postura, iluminação e pausas durante a jornada. Essa norma define parâmetros para adaptar as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a assegurar conforto, segurança e eficiência (Brasil, 2021). No contexto do PGD, a observância dessa diretriz torna-se ainda mais relevante, uma vez que o ambiente doméstico passa a ser o principal local de trabalho, exigindo atenção às condições ergonômicas.

Apesar do resultado expressivamente positivo quanto à adequação da estrutura física e tecnológica nas residências, não foram identificadas, no site oficial da UFT nem nos documentos institucionais do PGD, referências a orientações ou mecanismos de acompanhamento institucionais das condições ergonômicas no teletrabalho. Esse cenário sugere que a percepção de adequação relatada pelas servidoras pode estar baseada em critérios pessoais de conforto e adaptação, e não em uma avaliação técnica das condições ergonômicas de trabalho. Por se sentirem confortáveis em suas residências, as servidoras podem considerar o ambiente de trabalho adequado, mesmo que essa percepção não esteja amparada por uma avaliação ergonômica ou por orientações institucionais específicas.

Ainda que a maioria das servidoras avalie que sua estrutura física e tecnológica é adequada, algumas participantes responderam ter experiências distintas quanto a este indicador. Dentre elas, a entrevistada E2 relatou que a ausência de estrutura adequada em sua residência foi um dos principais fatores que a levou a optar inicialmente PGD presencial. Segundo ela, a limitação do espaço físico na residência e a falta de equipamentos apropriados tornaram a experiência inicial no PGD desafiadora e estressante, exigindo adaptações para a continuidade das atividades. Com a ampliação do espaço de sua residência e a reorganização do ambiente, sua rotina passou a fluir de forma mais equilibrada, refletindo uma experiência mais positiva do teletrabalho.

Da mesma forma, a entrevistada E6 relata sua experiência com relação à estrutura física e tecnológica.

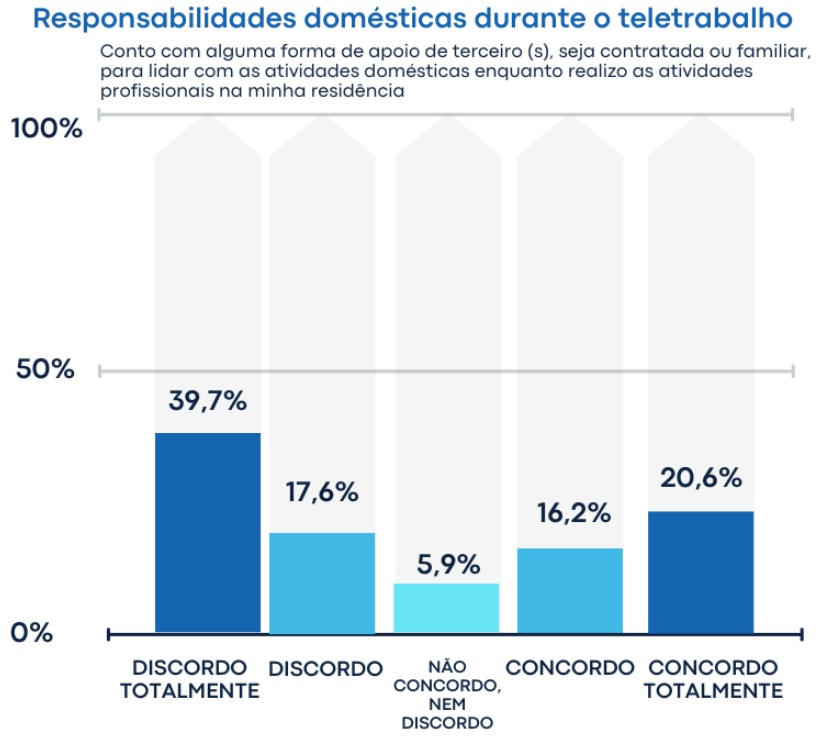
> Eu ainda **não tenho os equipamentos adequados**. Não tenho câmera para computador. Então, nas reuniões eu sempre participo falando no chat porque não tenho microfone. E essa questão tem **impactado negativamente**. A gente tem que falar, tem que perguntar, tirar alguma dúvida na reunião, mas pelo chat não dá para explicar direito o que preciso. Então, essa questão de equipamento impacta sim (...). Eu tenho que investir em equipamento. Por exemplo, tenho uma cadeira de computador, mas ela não é confortável para passar o dia todo. E quando a gente trabalha com muitos processos que exigem digitação, eu sinto que 'pesa', sabe? Mas a questão do **ambiente físico** da sala que fica o computador é boa, não tem barulho de rua. Eu acho que essa parte é boa. Agora na questão dos **equipamentos ergonômico** eu acho que precisa melhorar (grifo nosso).

Conforme destacam Araújo e Lua (2020), a adequação do espaço físico e tecnológico constitui um fator determinante para o desempenho das atividades, mas também revela dimensões da organização da vida cotidiana das mulheres, uma vez que o lar passa a concentrar as demandas da dupla jornada feminina.

Ao avançar para o próximo indicador, reconhece-se que, historicamente, a articulação entre as esferas da vida produtiva e reprodutiva moldam as experiências das mulheres e estão estritamente interligadas. Assim, buscou compreender o contexto da vida familiar e de que

forma essas demandas impactam no cotidiano das servidoras no teletrabalho.

Figura 19 - Percepção da divisão das responsabilidades domésticas durante o teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que, somando as opções “discordo plenamente” (39,7%) e “discordo” (17,6%), mais da metade das respondentes (57,3%) disseram não contar com apoio de terceiros para lidar com as atividades domésticas enquanto desempenha suas funções profissionais no teletrabalho. Em contrapartida, 36,8% afirmaram receber algum tipo de apoio, e 5,9% não concordaram, nem discordaram.

É importante destacar que a pergunta delimita o contexto temporal da ajuda doméstica ao período de execução das atividades profissionais. Assim, ao indicarem “discordo” ou “discordo plenamente”, as servidoras não necessariamente afirmam não receber qualquer tipo de apoio nas tarefas domésticas, mas apenas que esse auxílio não ocorre simultaneamente à jornada de trabalho. Ainda assim, o resultado sugere que a maioria das servidoras gerenciam sozinhas as demandas do lar durante o teletrabalho, o que pode dificultar a desconexão do papel reprodutivo durante a execução das atividades laborais. A fala da entrevistada E1 demonstra exatamente essa dificuldade de desconexão.

> Dentro de casa tem esse **desafio de dividir o tempo** com as atividades domésticas como um todo: coloco a roupa pra lavar, depois volto pro computador e respondo o

> email. Faço o lanche e depois respondo uma mensagem. Estando em casa, preciso fazer essas **manobras**, fazendo "50" coisas ao mesmo tempo (grifo nosso).

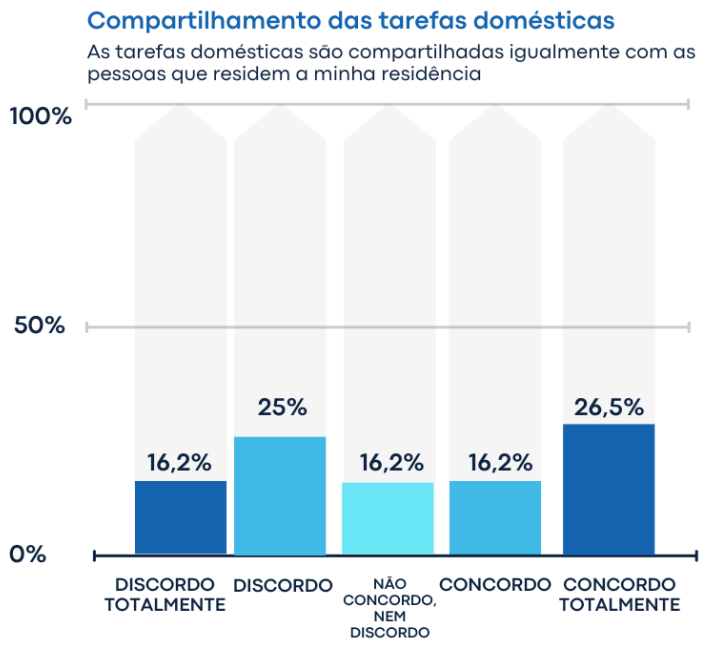
Na mesma direção, a entrevistada E5 compara o tempo dedicado às tarefas domésticas aos "intervalinhos para pausas e cafés do presencial". Para ela, essas pequenas atividades do lar se equiparam ao tempo empreendido nos intervalos informais que ocorrem no ambiente institucional. Ao mesmo tempo, ela menciona que os afazeres domésticos não devem comprometer o desempenho e as entregas relacionadas às demandas profissionais. Sua fala revela, ainda que de forma sutil, um processo de autocobrança para manter o ritmo de produtividade, equilibrando as demandas do trabalho e da vida doméstica ao utilizar as pausas laborais para "manter a ordem do lar". Essa tentativa de ressignificar o tempo de trabalho e o tempo doméstico sugere a internalização de uma lógica de "produtividade a qualquer custo" e uma possível naturalização de situações de sobrecarga.

Esses relatos remetem a uma discussão mais ampla sobre a articulação entre as demandas do trabalho remunerado e o do não remunerado, sendo este último raramente reconhecido como trabalho e tampouco valorizado. Apesar de não gerar compensação financeira, o conjunto de atividades domésticas requer tempo, energia e dedicação contínuas, contribuindo de forma essencial para a manutenção da vida cotidiana e para o funcionamento da sociedade (Bruschini, 2006; Sousa; Guedes, 2016).

Como destacam Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho estrutura-se a partir de uma lógica hierárquica e desigual, que atribui às mulheres as tarefas ligadas ao cuidado e à esfera privada, naturalizando essas funções como extensão do papel feminino. De modo semelhante, Sousa e Guedes (2016) apontam que essa assimetria limita o tempo das mulheres e sustenta um modelo social que se apoia na exploração de sua força de trabalho não remunerada.

Diante dessa compreensão sobre a persistência da divisão sexual do trabalho, também buscou-se identificar como ocorre esse compartilhamento das tarefas domésticas entre as servidoras e os demais moradores de suas residências. A análise desse indicador possibilita verificar se as desigualdades historicamente associadas à vida doméstica continuam a se reproduzir na vivência das mulheres da UFT, ou se há indícios de rupturas nas práticas de gênero que atravessam o espaço familiar.

Figura 20 - Percepção sobre o compartilhamento das tarefas domésticas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados revelam uma distribuição relativamente equilibrada nas respostas, o que indica percepções diversas entre as servidoras sobre o compartilhamento das tarefas domésticas com as pessoas que residem em suas casas. Enquanto 42,7% das respondentes concordam e concordam plenamente que as tarefas são igualmente divididas, um percentual semelhante de 41,2% (soma das que discordam plenamente e das que discordam) não percebem igualdade nesse compartilhamento. Além disso, 16,2% das participantes não concordaram, nem discordaram, o que pode refletir diferentes contextos, como diferenças nos arranjos familiares (por exemplo, servidoras que moram sozinhas), a dificuldade em reconhecer as disparidades no âmbito doméstico, a naturalização da sobrecarga na dupla jornada de trabalho ou até mesmo o conformismo diante da ideia de que “sempre foi assim”.

Para Bruschini (1990, 2002, 2007), ao observar a dinâmica familiar de mulheres casadas ou em união estável, em contextos conjugais compostos por homens e mulheres, a diferença entre os papéis de gêneros relacionados à vida reprodutiva é evidente. A autora aponta que a participação masculina nas tarefas domésticas tende a ser seletiva, restrita a atividades específicas, como manutenção e conserto de equipamentos, tradicionalmente reconhecidas como “trabalho de homem”.

Além disso, ao analisar os estudos sobre o tempo dedicado aos afazeres domésticos, constata-se que as mulheres dedicam, em média, o dobro de tempo que os homens. A

exemplo, Bruschini revelou que, em 2002, as mulheres dedicavam, em média, 27 horas semanais aos afazeres domésticos, enquanto os homens gastavam pouco mais de 10 horas (Bruschini, 2002). Duas décadas depois, como foi apontado na seção de Revisão Bibliográfica deste trabalho, o estudo do IBGE (2024) revela uma pequena redução dessa diferença do tempo com os afazeres domésticos: em 2022, as mulheres passaram a dedicar cerca de 21 horas semanais, e os homens, aproximadamente 11 horas semanais.

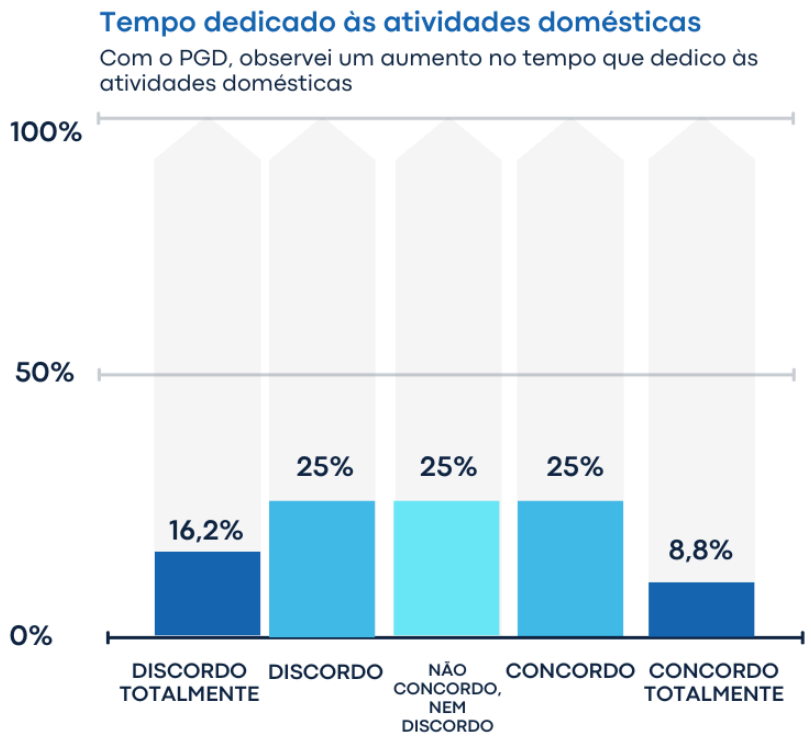
Apesar dessa leve aproximação, a distância entre os gêneros na esfera reprodutiva ainda é expressiva, evidenciando a continuidade da desigualdade na divisão do trabalho não remunerado. No entanto, essa mesma disparidade não se reproduz de forma idêntica nos dados da pesquisa realizada com as servidoras da UFT que aderiram ao PGD, sugerindo nuances próprias na dinâmica do compartilhamento das tarefas.

Embora a assertiva tenha investigado a percepção das servidoras sobre o compartilhamento das tarefas domésticas, e não o tempo efetivamente despendido nelas, percebe-se que os resultados apresentados pela Figura 20 revelam uma configuração distinta quando em comparação aos estudos realizados no âmbito nacional, descrito por Bruschini (2002) e pelo IBGE (2024). No contexto da UFT, os dados apontam para uma percepção relativamente equilibrada entre as servidoras que concordam e as que discordam quanto ao compartilhamento justo e equilibrado das responsabilidades domésticas. Essa percepção pode estar associada a diversos fatores, como o perfil subjetivo das participantes, a estabilidade profissional, o nível de escolaridade e/ou o fato de estarem inseridas em um ambiente universitário que fomenta o debate sobre a equidade de gênero. Além disso, o teletrabalho pode ter contribuído para uma reconfiguração das rotinas familiares, favorecendo a sensação de um maior compartilhamento das responsabilidades.

Entretanto, é importante ressaltar que perceber igualdade não implica necessariamente vivenciá-la. Muitas mulheres tendem a internalizar as tarefas domésticas como extensão natural de seu papel social, o que faz com que, mesmo diante de uma sobrecarga de afazeres, interpretem a divisão como justa ou equilibrada, principalmente quando há algum grau de colaboração por parte do parceiro. Conforme ressaltam Aguiar *et al.* (2022), ainda que se observe uma maior participação de homens na vida doméstica, ela ainda é um ambiente tipicamente feminino.

Para complementar os resultados e ampliar o debate sobre a esfera familiar e doméstica, a Figura 21 apresenta um novo indicador relacionado a essa dimensão.

Figura 21 - Percepção sobre o aumento de tempo dedicado às atividades domésticas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados da dimensão familiar e doméstica ganham maior profundidade quando relacionado ao tempo dedicado às atividades domésticas após a adesão ao PGD. Como revelado pela figura acima, as respostas novamente demonstram percepções diferentes entre as mulheres: 41,2% das participantes afirmam não ter percebido aumento no tempo dedicado com atividades domésticas após a adesão ao PGD, 25% indicaram nem discordar, nem concordar com a assertiva, e 33,8% relatam ter aumentado o tempo dedicado a essas atividades.

O equilíbrio nas respostas pode revelar trajetórias distintas entre as servidoras, nas quais o teletrabalho tanto pode ter possibilitado melhor gestão do tempo e maior flexibilidade para a conciliação entre as esferas pública e privada, quanto pode ter intensificado a sobreposição das demandas domésticas e profissionais, sobretudo na ausência de apoio.

As falas das entrevistadas expressam recortes das percepções das mulheres quanto às mudanças no PGD relacionadas a esse aspecto.

> O tempo dedicado às **atividades domésticas** se mantiveram. O que mudou no PGD foi que consegui **dividir melhor**: antes eu precisava acordar mais cedo para fazer tudo antes de ir pra UFT. E hoje em dia não, eu consigo acordar e fazer aos poucos durante a manhã toda, que é o período em que eu estou em casa (E1, grifo nosso).

No começo, o tempo dedicado às **atividades domésticas** interferiu no meu trabalho. Mas realmente foi o processo de adaptação. No início eu senti a imposição meio **neurótica** do **papel de gênero** para manter a casa sempre limpa e etc. Não foi necessariamente a pressão do marido, mas foi eu mesma que senti a necessidade de **centralizar** tudo, de ter que conseguir fazer tudo, de me **cobrar**. Mas hoje eu consigo abrir mão de arrumar a casa e fazer outras atividades, profissional e pessoal (E2, grifo nosso).

As **tarefas domésticas** que cabe a mim eu procuro manter tudo organizado. Com relação à roupa, por exemplo, antes eu chegava do trabalho de noite em casa e ia colocar a roupa para bater. Agora não, já levanto e coloco a roupa para bater e a máquina faz todo o processo e eu estou trabalhando. Antes ia trabalhar, deixava a roupa na máquina e passava o dia todo lá. Hoje eu já consigo me organizar e não comprometo a noite e nem o tempo dos finais de semana. E isso me possibilitou buscar me **capacitar** mais porque agora a noite eu tenho tempo para estudar (E3, grifo nosso).

No começo, eu ficava querendo deixar a casa organizada. Hoje eu tento deixar pra fazer uma **faxina** e organizar mais no sábado, do jeito que fazia antes quando estava no presencial. O que eu faço agora é um café da manhã mais tranquilo, lavo uma louça durante o dia. Mas hoje eu não paro de trabalhar pra ficar mexendo em casa. Percebi que não precisa mais dessa agonia.. Eu **ressignifiquei o meu papel em casa**, no sentido de entender que não precisa ficar com a casa brilhando e tudo organizado. **Ressignificar** minha relação com a casa foi um desses pilares de mudança, porque era meio caótico aqui em casa (E4, grifo nosso).

Eu acho que realmente a gente estando em casa, em PGD, com certeza o tempo que a gente dedica às **atividades domésticas** vai **aumentar**. Porque você vai ao banheiro, aí você lembra que tem uma roupa para colocar na máquina. Então você vai lá, tira 5 minutinhos e coloca a roupa na máquina. Eu não tenho dúvida que aumenta o tempo dedicado às **atividades domésticas**, né? Mas eu particularmente não sinto que atrapalha, entende? Eu sinto que **aumentou** sim, que **aumentou** o tempo que eu dedico à atividades domésticas. Que **aumenta** o tempo, porque **aumenta a nossa disponibilidade**, não tem jeito, né? (E5, grifo nosso).

Para mim, **nem aumentou nem diminuiu**. É a mesma casa, são os mesmos serviços. A maior parte das **atividades domésticas** eu que faço. Tipo lavar roupa, cozinhar, limpar a casa. **É cultural**, apesar da gente tentar mudar, né? Mas, para mim **melhorou** muito estar em casa, porque ao mesmo tempo que eu faço alguma coisa no computador, eu organizo a casa. Até porque é bem perto a sala do computador para outros cômodos. Digo que foi muito bom porque antes eu tinha que fazer tudo correndo, sabe? Tinha que acordar muito cedo e fazer as coisas às pressas pela manhã para conseguir fazer o almoço. Meio-dia era uma correria para almoçar e voltar. E tinha que contar com o tempo de **deslocamento** porque tinha que bater o ponto no horário certo. Então **melhorou** nesse aspecto porque ficou distribuído o tempo dedicado às **atividades domésticas** (E6, grifo nosso).

No fundo manteve a quantidade, mas **melhorou na sobrecarga**. Eu sempre fui muito "caxias" com questões de organização. O que aconteceu é que agora eu consigo **diluir** as atividades ao longo de toda a semana, porque antes tinha essa questão de não poder fazer barulho antes das 8 horas e nem depois das 18 horas. Então agora eu consigo manter a casa sem me **sobrecarregar**. Antes, a gente trabalhava a semana toda e só tinha o final de semana para descansar, mas não podia porque era exatamente esses dias que você tinha para poder arrumar a casa (E7, grifo nosso).

Eu diria que não houve **aumento de demandas domésticas**. Para mim o PGD foi bom porque me ajudou no cuidado com a minha casa. Eu não tive esse **aumento de demandas domésticas**, essa inquietação para estar com a casa organizada o tempo todo. Acredito que é porque eu consigo me organizar bem. No final do dia, às 17 horas, eu começo a dar uma organizada no no básico e pronto. (E9, grifo nosso).

> Para mim **não aumentou**, **apenas manteve**. No início, as coisas estavam um pouco acumuladas, mas depois que fui colocando tudo em ordem e passei a dedicar o mesmo tempo com as tarefas de casas que antes. O PGD foi bom até com relação aos **cuidados com a minha casa**. Os **afazeres domésticos** ficaram mais organizados e essa organização me trouxe mais **tranquilidade**. Antes eu vivia **estressada**. Então, com o PGD eu consegui **conciliar melhor a atividade profissional e atividade doméstica**. Antes, como trabalhava fora, o serviço estava em casa "me esperando". Quando eu retornava eu tinha que fazer (E10, grifo nosso).

Esses relatos revelam que, embora o tempo dedicado às atividades domésticas não tenha necessariamente aumentado, houve uma reorganização da forma como essas tarefas são distribuídas ao longo do dia e semana. Essa reorganização foi possibilitada pela flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, permitindo às servidoras diluir as tarefas domésticas ao longo do expediente, como apontam as entrevistadas E1, E3, E6, E7 e E10.

A entrevistada E3, por exemplo, evidencia esse aspecto ao afirmar que conseguiu reorganizar sua rotina e liberar tempo à noite para se capacitar, o que indica um avanço no equilíbrio entre as esferas profissional, doméstica e pessoal. De modo semelhante, a entrevistada E7 relata que o teletrabalho permitiu "diluir as atividades ao longo da semana", reduzindo o peso do trabalho doméstico concentrado nos fins de semana, período esse que, no modelo presencial, costumava ser destinado à limpeza e organização da casa.

Apesar da maioria das participantes (66,2%) ter afirmado não perceber aumento no tempo dedicado às atividades domésticas após a adesão ao PGD (soma das que discordam plenamente, das que discordam e das que se mantiveram neutras), alguns depoimentos revelam aspectos sutis, porém significativos, sobre a divisão sexual do trabalho. O relato da entrevistada E6 evidencia a persistência das desigualdades de gênero em torno da vida reprodutiva. Sua fala retrata exatamente o que Bruschini (2007) e Hirata (2012) afirmam em seus estudos. Mesmo em contextos de maior flexibilidade e autonomia, muitas mulheres continuam a assumir a centralidade das tarefas domésticas, o que reafirma uma estrutura desigual na partilha do trabalho reprodutivo.

Essa centralidade, e o consequente aumento das responsabilidades no âmbito da esfera privada, também é percebida entre as servidoras da UFT. Entre as servidoras que afirmaram dedicar mais tempo a essas atividades após a adesão ao PGD, destaca-se a fala da entrevistada E5, que reconhece esse aumento, embora não o encare como algo negativo, mas como uma consequência natural da maior permanência e disponibilidade em casa.

Sob uma ótica diferente, algumas entrevistadas relataram uma mudança na forma de se relacionar com o espaço doméstico. A fala da entrevistada E4 ilustra bem essa mudança quando afirma que "ressignificou sua relação com a casa", reconhecendo a necessidade de

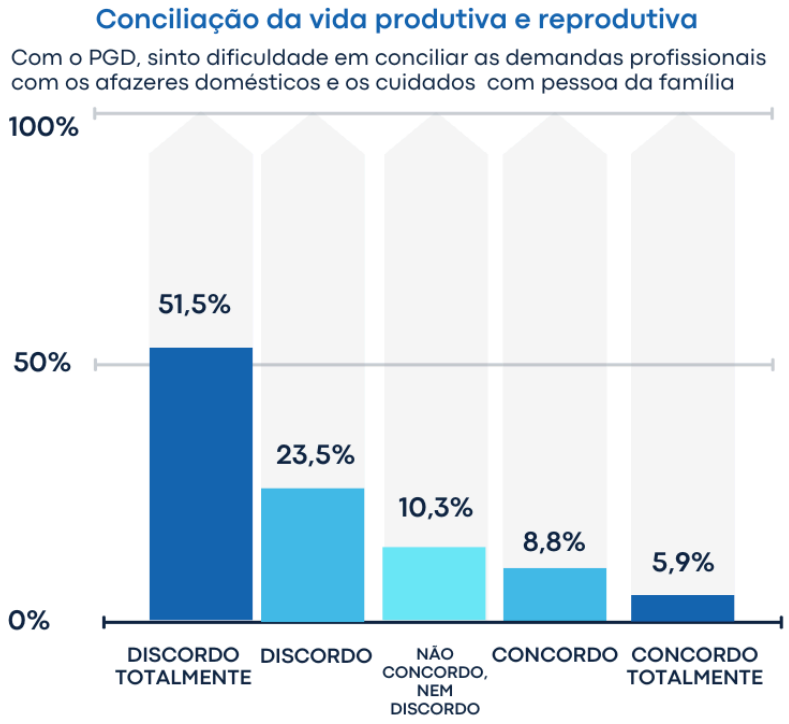
romper com o ideal da casa impecável. Na mesma direção, a entrevistada E2 acrescenta um aspecto subjetivo importante ao reconhecer ter reproduzido a imposição internalizada do papel de gênero no início do teletrabalho. Essas falas evidenciam um movimento importante de desconstrução de padrões impostos às mulheres.

A inter-relação entre os dados quantitativos e os relatos das entrevistadas revelam um aspecto crucial: ainda que se perceba uma aparente melhoria na gestão do tempo e uma sensação de maior equilíbrio na divisão das tarefas, o teletrabalho não rompe com a lógica da divisão sexual do trabalho. Ele apenas o reconfigura, modificando a forma como o trabalho doméstico é organizado, gerido e percebido.

Dessa forma, ao correlacionar as Figuras 19, 20 e 21 e as vivências das mulheres, observa-se que o teletrabalho não necessariamente reduz a carga doméstica, mas permite uma redistribuição de seu tempo e sua execução ao longo do dia. Contudo, essa aparente autonomia não elimina as tensões da dupla jornada de trabalho. As marcas da sobrecarga de responsabilidades permanecem, uma vez que as mulheres continuam inseridas em uma estrutura que as mantém como principais responsáveis pela esfera reprodutiva, ainda que sob uma nova dinâmica de conciliação.

Nesse contexto, torna-se pertinente compreender como as servidoras percebem o desafio de conciliar as demandas profissionais com as responsabilidades domésticas e familiares, especialmente diante das transformações trazidas pelo PGD.

Figura 22 - Percepção sobre os desafios em conciliar as demandas da vida produtiva e reprodutiva



Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao serem questionadas sobre a possível dificuldade em conciliar as demandas profissionais com os afazeres domésticos e os cuidados com pessoas da família, 75% das servidoras afirmaram não sentir dificuldade nessa conciliação, 10,3% mantiveram-se neutras, e apenas 14,7% declararam enfrentar dificuldade na articulação entre as esferas produtiva e reprodutiva.

A literatura tem abordado amplamente a temática da conciliação entre a vida familiar e profissional, destacando seus impactos sob uma perspectiva de gênero. Para Macedo e Ribeiro (2022), as tensões que emergem da articulação entre família e trabalho afetam de forma desigual homens e mulheres. Para as autoras, o desafio da conciliação resulta da sobreposição das responsabilidades ainda concentradas nas mulheres, o que amplia a complexidade de equilibrar as demandas laborais e do lar.

No entanto, no contexto do teletrabalho tanto antes quanto durante a pandemia, estudos identificaram percepções positivas quanto a integração entre o trabalho, a casa e a família, apontando o modelo como uma alternativa capaz de proporcionar essa conciliação (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Kleiman *et al.*, 2023; Maciel; Lando, 2021; Moço; Lopes; Soares, 2020; Rocha; Amador, 2018; Teixeira, 2023; Vasconcelos, 2022; Vilarindo; Paschoal;

Demo, 2021).

Ao analisar o teletrabalho no contexto do PGD, observa-se que a percepção das servidoras da UFT acompanha essa compreensão de que esse modelo é uma oportunidade de conciliar as múltiplas demandas que atravessam a vida das mulheres. Nos relatos, a flexibilidade proporcionada pelo PGD frequentemente é associada à melhoria na articulação entre as esferas profissional, doméstica e familiar, apontada como um fator que facilita na conciliação das demandas.

> Hoje eu consigo **conciliar as demandas**. Por exemplo: pela manhã eu faço minhas atividades até certo horário. Depois organizo o almoço, faço meu intervalo e retorno. Então, eu consigo ficar em casa, aproveitar o tempo (...). Antes eu não conseguia almoçar em casa e fazer atividades físicas. **Era muito corrido**, tinha que levar o filho na escola e depois ir para a UFT. Toda uma logística. Todo aquele **deslocamento** que gasta tempo. E hoje sinto mais facilidade em **conciliar**, **equilibrar** todos os "pratos" (E3, grifo nosso).

> Na dinâmica anterior era muito mais **cansativo**. Chegava em casa sem energia. Eu só queria deitar no sofá e ficar lá para descansar. Agora não. Agora a gente tem tempo para caminhar, fazer **exercício físico**. Tem tempo para **conciliar outras demandas** na nossa rotina (...). Outra coisa, só de não ter que chegar em casa cansada e ter que fazer o almoço ou outra tarefa doméstica. Nossa, era muito **cansativo**, muito mesmo. Melhorou muito, muito mesmo com o PGD (E6, grifo nosso).

> Antes você já chegava **cansada**, então você não conseguia fazer outra coisa com muita **qualidade**. Mas agora você consegue fazer tudo. Hoje em dia consigo fazer todas as minhas **entregas**, **cuidar da casa**, fazer uma **atividade física** no período da noite, porque você não está tão cansada do dia. Então assim, o PGD pra mim foi perfeito porque me possibilitou **conciliar** tudo, principalmente aquelas atividades e compromissos que eu não estava conseguindo encaixar no meu dia a dia (E7, grifo nosso).

> Eu consegui me adaptar facilmente, porque antes do PGD eu evitava até fazer consultas médicas. E agora, quando estou em uma consulta, consigo dar continuidade às minhas demandas esperando na fila, consigo atender pelo celular. Então, assim, antes eu evitava **cuidar de mim**, mas hoje não mais. (E9, grifo nosso).

As falas das entrevistadas evidenciam uma percepção amplamente positiva quanto à possibilidade de conciliação entre as esferas profissional, doméstica e pessoal no contexto do PGD. As declarações da entrevistada E3 revelam a sensação de maior controle sobre o próprio tempo e a possibilidade de integrar outras atividades às suas rotinas. Já os relatos das entrevistadas E6 e E7 indicam que esse novo arranjo contribuiu para a redução do cansaço físico e mental anteriormente associado à falta de tempo e ao acúmulo de demandas.

Nessa mesma direção, a respondente do questionário RA2 reconhece que o PGD, alinhado com estratégias de gerenciamento do tempo e planejamento, favorecem para a conciliação dos espaços: "É necessário o uso de estratégias para a boa gestão do tempo e encontre o equilíbrio entre as atividades do lar e de gestão, que é meu caso. Por exemplo, uso

de agenda do *Google*, um espaço organizado e totalmente voltado para o trabalho, assim como horários bem definidos para tal. A maravilha do PGD, mesmo que seja parcial (que possibilita o contato o contato presencial com os colegas ao menos 1x por semana), é que é possível conciliar o cuidado com as tarefas profissionais, atividades domésticas, cuidado com a saúde física e emocional".

Entretanto, é importante destacar que essa percepção de conciliação não está isenta de desafios. A fala da entrevistada E2 revela que, embora consiga organizar suas demandas, ainda enfrenta dificuldades na articulação entre as responsabilidades produtivas e reprodutivas, especialmente diante da incompreensão familiar. A entrevistada E4 também relata que o início de sua experiência no teletrabalho foi marcada por desafios relacionados à falta de compreensão por parte de familiares. Com o tempo, no entanto, a entrevistada afirma que a situação se tornou mais equilibrada e eles conseguiram entender a nova dinâmica do trabalho em casa: "Demorou, mas a chavinha virou. Eles entenderam que o fato de estar em casa não significa que estou sem fazer nada".

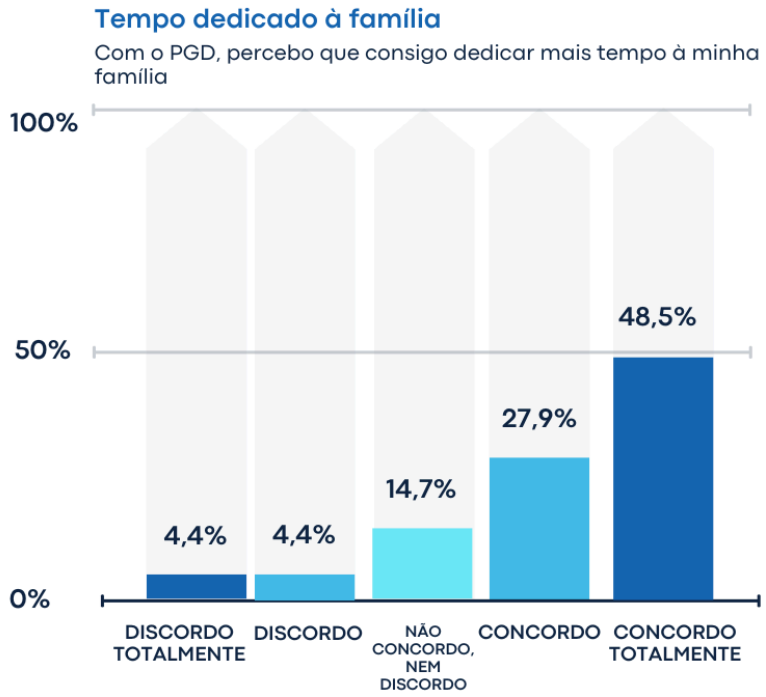
Outro relato que destaca uma percepção que difere do resultado da assertiva foi apresentado pela respondente do questionário RA6.

> Com muita franqueza, não observei tantas vantagens assim com o PGD. Minha casa que antes era um local de descanso se tornou um local de trabalho, e meus filhos têm dificuldade de lidar com isso, pois não entendem esse limite.

Esses relatos demonstram que, mesmo quando a conciliação entre casa–trabalho–vida pessoal é percebida como possível, ela exige um esforço constante, evidenciando que conciliar não significa ausência de conflitos, mas sim a gestão cotidiana de tensões inerentes às relações de gênero e, no caso do teletrabalho, da nova dinâmica do trabalho em casa.

Nesse sentido, ao refletirem sobre as possibilidades de conciliação entre as diferentes esferas da vida, a pesquisa também destaca como o PGD reflete no tempo dedicado à família.

Figura 23 - Percepção do tempo dedicado à família



Fonte: Elaboração própria (2025).

No que se refere ao tempo dedicado ao convívio familiar, 76,4% das respondentes responderam que percebem o PGD como uma oportunidade de ampliar o tempo dedicado à família, enquanto 14,7% nem discordam, nem concordam com a assertiva, e apenas 8,8% expressaram não perceber aumento do tempo nas relações familiares.

Aguiar *et al.* (2022) destaca que o teletrabalho surge em um contexto de crescente inserção das mulheres no espaço produtivo. Esse avanço, embora represente uma conquista, também intensificou os desafios decorrentes da dupla jornada, gerando dilemas e cobranças subjetivas. Nessa mesma linha, Macedo e Ribeiro (2022) observam que o conflito entre trabalho e família impacta diretamente nas escolhas e trajetórias das mulheres, sobretudo das que são mães, que frequentemente vivenciam sentimentos de culpa por não conseguirem acompanhar de forma plena o cotidiano dos filhos.

Diante desse cenário, para muitas mulheres, o teletrabalho representa a possibilidade de maior presença e participação na vida familiar. A ampliação do tempo nas relações familiares aparece como um fator central na forma como elas percebem esse modelo de trabalho. Conforme afirma Aguiar et al. (2022), mesmo reconhecendo que as demandas do lar e do cuidado podem se sobrepor às exigências profissionais, as mulheres buscam reorganizar o tempo e as rotinas, empregando um esforço contínuo para equilibrar todas as demandas sem

abrir mão da convivência familiar.

As falas das entrevistas E1, E4 e E5 expressam a importância dada ao fato de poder estar mais perto da família.

> Eu sou muito **família**, eu gosto de estar perto dos meus **filhos** o máximo que eu conseguir. Então o fato de estar mais perto deles para mim já me dá um grande alívio. Isso me trouxe muitos **benefícios pessoais** (...). A gente preza muito por almoçar junto da **família**, levar para escola todo mundo junto. Então, eu acredito que o PGD permite essa dinâmica familiar. Por mais que eu esteja trabalhando em casa, a minha presença está em casa também. Os meus **filhos** vão saber que se precisar de alguma coisa eu estarei lá (E1, grifo nosso).

> O PGD para mim é **positivo** por "N" fatores. Mas o principal é que ele me permite estar mais perto do meu **filho**, dando suporte no seu aprendizado. Se tivesse no presencial, provavelmente ele teria que ficar com uma pessoa contratada para lhe auxiliar. Outro ponto importante é que eu estou mais próxima dos meus **pais**. Hoje eu tenho **rede de apoio**, e com isso, tenho mais segurança de sair, fazer uma academia (...). Passei muito tempo longe dos meus pais e eu me cobrava muito por isso. E hoje eu me cobro menos e tudo foi possível pela **flexibilidade** que o teletrabalho nos permite ter (E4, grifo nosso).

> Eu tenho mais **tranquilidade** no PGD de poder estar mais próximo da minha **família**, de ter esse cuidado de estar mais próxima. Então, nesse sentido, o PGD me ajudou (E5, grifo nosso).

> A questão de estar mais próxima da **família** também foi um fator crucial para mim. Fazer os meus horários de trabalho e estar perto da **família**. Resumindo, o PGD foi **maravilhoso para mim** (E10, grifo nosso).

Nesse sentido, Aguiar et al. (2022) traz uma abordagem interessante sobre as variáveis que interferem na escolha do teletrabalho. Para os autores, os homens adotam o teletrabalho por razões relativas a questões financeiras, como a economia com o deslocamento. Já para as mulheres, o fato do teletrabalho proporcionar maior convívio com a família, gerando a percepção de que ele possibilita "estar mais presente" na vida dos familiares, aparece como uma das principais motivações que levam as mulheres a optarem por esse modelo de trabalho.

A fala da entrevistada E1 sintetiza esse sentimento ao afirmar: "se o PGD acabar, no outro dia já peço redução de carga horária". Ainda nessa mesma direção, a entrevistada E11 revela sua percepção quanto a relação PGD e as mulheres-mães.

> É necessário um olhar especial para as **servidoras que são mães**. Por exemplo, eu já ouvi vários comentários sobre como o PGD é ideal para as mulheres que têm **filhos** pequenos. É como se a mulher conseguisse **administrar melhor** a vida participando do PGD. Então, é a visão que eu tenho sobre a relação PGD e a **vida familiar**. As mães têm maior **liberdade** de poder trabalhar, porque conheci mulheres com filhos que deixaram de trabalhar ou pediram redução de horário para se dedicarem ao cuidado dos filhos (grifo nosso).

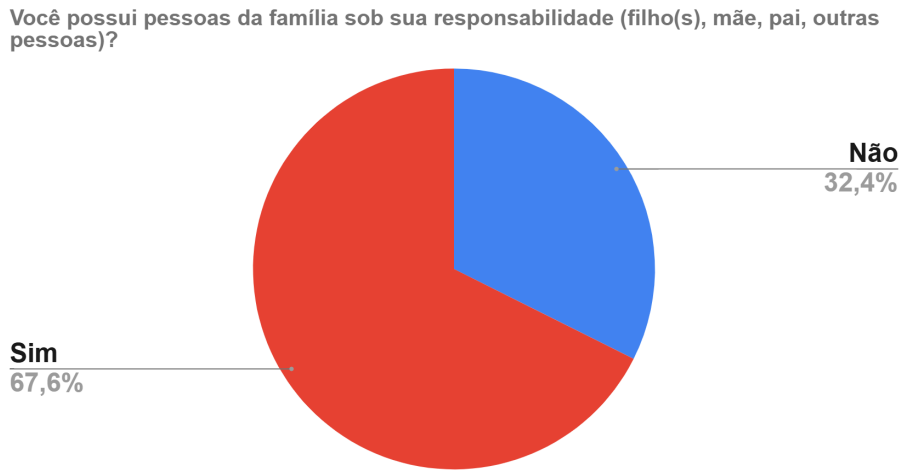
Essas declarações expressam não apenas uma preferência pelo modelo, mas também a valorização do tempo e da convivência familiar como dimensões essenciais da qualidade de

vida, revelando o quanto o vínculo afetivo desempenha um papel importante na experiência dessas mulheres.

Na discussão sobre o tempo e a convivência familiar, a presença e o envolvimento nas relações familiares assumem contornos ainda mais complexos quando se considera a responsabilidade direta pelo cuidado de pessoas da família. Cuidar de filhos, pais, ou demais familiares implica tempo e demandas emocionais e físicas que se entrelaçam à rotina de trabalho.

Nesse sentido, o questionário buscou identificar se as servidoras possuíam familiares sob sua responsabilidade, como filhos, pais ou outras pessoas, e, a partir dessa identificação, foram direcionadas a responder uma questão específica relacionada ao cuidado e à gestão dessas responsabilidades. Já as servidoras que informaram não possuir familiares sob sua responsabilidade foram encaminhadas diretamente para a próxima dimensão da pesquisa, referente ao âmbito pessoal.

Figura 24 - Perfil familiar e de cuidado



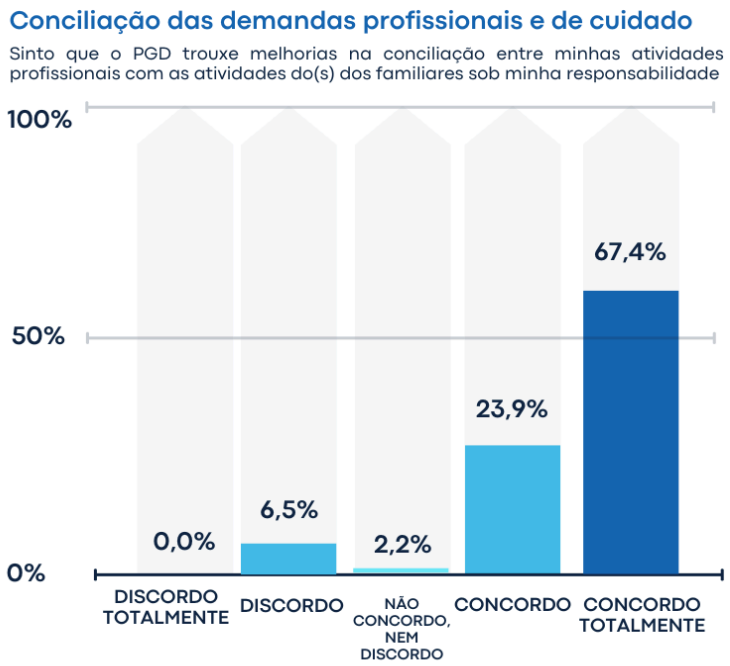
Fonte: Elaboração própria (2025).

De acordo com a figura acima, 67,6% das respondentes afirmaram possuir algum familiar sob sua responsabilidade, enquanto 32,4% declararam não ter essa atribuição. Em números, isso corresponde a 46 servidoras que desempenham funções de cuidado familiar, enquanto 22 mulheres afirmaram não possuir essa responsabilidade.

A partir dessa identificação, a última assertiva da dimensão familiar e doméstica buscou compreender especificamente sobre a conciliação entre as atividades profissionais e as demandas decorrentes dos cuidados familiares, tanto aquelas realizadas no ambiente doméstico quanto as que envolvem atividades externas, como acompanhamento escolar,

terapias e outras formas de suporte no cotidiano.

Figura 25 - Percepção sobre a conciliação entre as demandas profissionais com as atividades relacionadas ao cuidado com familiares



Fonte: Elaboração própria (2025).

No que se refere à percepção sobre a conciliação entre as demandas profissionais e as atividades de cuidado, a maioria expressiva das 46 servidoras que declararam possuir familiares sob sua responsabilidade afirmaram ter percebido melhorias nas dinâmicas na articulação entre o trabalho e o cuidado. Ao somar as respostas das que concordaram totalmente e concordaram com a assertiva, observa-se que 91,3% das participantes reconhecem o PGD como um instrumento que facilita e favorece o equilíbrio na gestão das responsabilidades.

Esse número expressivo reflete exatamente as análises anteriores já realizadas. Mais uma vez fica claro que as servidoras participantes deste estudo percebem o PGD como um programa que amplia a autonomia no desempenho do trabalho. Essa autonomia, proporcionada principalmente pela flexibilidade de tempo e espaço característica do teletrabalho, é associada à melhoria na conciliação entre as demandas profissionais, domésticas e familiares. Estar fisicamente mais disponível ao lar e à família são fatores amplamente valorizados pelas mulheres e essa proximidade é percebida como um benefício

direto do teletrabalho.

Entretanto, cabe mencionar que, apesar da percepção positiva e das novas possibilidades que o PGD introduz no cotidiano, algumas servidoras reconhecem os desafios nas estruturas tanto do trabalho quanto familiar. No contexto das mulheres com filhos, o conflito entre o desejo de estar mais presente na vida familiar e as dificuldades que emergem quando o cuidado e o teletrabalho coexistem no mesmo espaço são expostos nas falas das entrevistas.

> O PGD para **mãe** é mais **difícil**. Na minha experiência, os meninos sempre me chamam e acaba tirando minha **concentração**. Tenho que fazer a tarefa, o lanche, comprar alguma coisa para escola. Então estar em casa, por mais que a gente tenha o espaço de trabalho, as crianças sempre estão ali querendo um pouco atenção, sempre pedindo pra brincar ou fazer alguma coisa. Mas mesmo assim eu acho muito melhor do que estar o dia todo no trabalho. Às vezes, no presencial, a gente finalizava todas as atividades 15h, e aí tinha que ficar até as 18h olhando pro tempo. Então, para mim é mais **prazeroso** estar em casa do que ficar o dia todo na UFT olhando pro tempo, mesmo com as **interrupções** (E1, grifo nosso).

> No meu caso, eu tenho uma **filha** pequena e ela fica em casa. Para conseguir desenvolver minhas atividades, tive que contratar uma pessoa para me auxiliar no cuidado com ela. Então assim, ela não atrapalha os meus horários porque eu tenho esse suporte (...). Com criança, a **interrupção** sempre tem, mas eu consegui **gerenciar** através dessa **rede de apoio**, porque eu sei também que se não tivesse seria bem difícil. Porque com criança pequena é muito **difícil**, ela demanda muito de nós. Para mim foi **impossível conciliar** o trabalho em casa com o **cuidado dela**. Por isso eu tenho que ter uma pessoa para ficar com ela enquanto eu estou trabalhando. Outra coisa sobre essa **conciliação**. Eu sei que tenho que fazer tudo do trabalho no horário que a pessoa está olhando minha filha. Eu preciso dar conta de cumprir a **meta planejada** para o dia nesse período porque quando ela vai embora, é muito difícil conseguir focar totalmente no trabalho (E5, grifo nosso).

> A minha **filha** já está bem independentezinha, ela já consegue fazer muitas coisas sozinha. E nos meus intervalos eu já deixo o lanche pré preparado, só para entregar para ela. Mas ela **reclama**. Ela **reclama** que a mamãe fica só no computador, que a mamãe não quer brincar. E pede para eu deixar para fazer "essas coisas" (atividades do trabalho) para depois. Mas mesmo com as **reclamações**, para mim foi melhor com o PGD. Apesar dessa **dificuldade**, é melhor eu estar ali com ela do que deixá-la na creche (E9, grifo nosso).

Além desses desafios enfrentados pelas mães que possuem filhos, muitas acabam reorganizando suas rotinas e optando por realizar o trabalho em períodos alternativos, como o noturno, conforme revela a fala da entrevistada E8: "Quando eu tenho que executar minhas atividades no horário comercial tenho mais dificuldade por causa das crianças. Por isso, eu opto por trabalhar quando elas vão brincar à noite, quando elas estão dormindo. Aí eu consigo me concentrar melhor e fazer todas as entregas com mais eficiência".

Mesmo entre as mulheres que não possuem filhos, há o reconhecimento dos desafios enfrentados por aquelas que convivem com crianças no mesmo ambiente de trabalho. Como destaca a entrevistada E10: "Olha, para mim a adaptação ao PGD não foi difícil porque eu

não tenho crianças pequenas, né? Então, não tem tantas interrupções. Porque sei que a criança fica toda hora chamando e isso acaba atrapalhando um pouco a rotina. Sei de mães que trabalham de noite para conseguir conciliar isso".

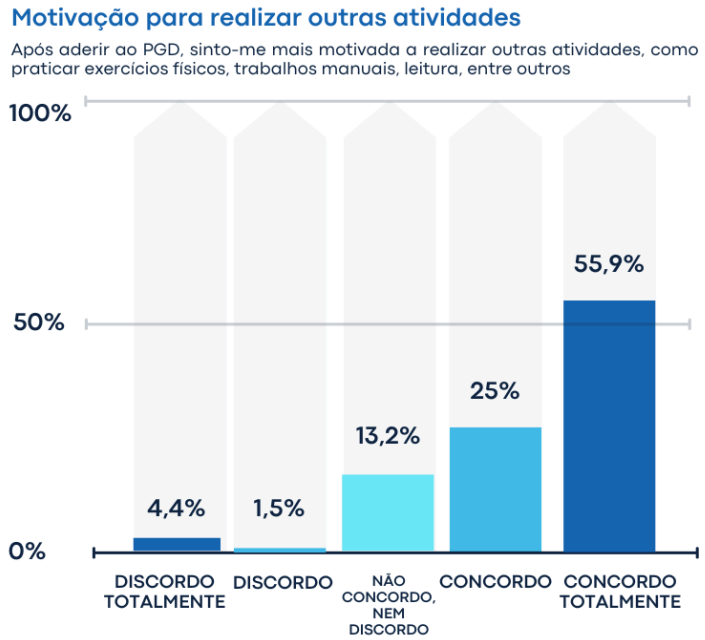
As falas revelam que as mulheres precisam recorrer a estratégias para equilibrar as demandas do cuidado e do trabalho. O rearranjo das rotinas, como trabalhar à noite ou adaptar os horários às necessidades familiares, revela tanto oportunidades quanto os desafios desse modelo. Ainda que o teletrabalho possibilite maior presença no lar e uma percepção de controle sobre o cotidiano, ele também exige das mulheres um constante esforço de conciliação, que ultrapassa a esfera doméstica e repercute diretamente em sua vida pessoal.

Dessa forma, depois de discutir as dinâmicas familiares e de cuidado, torna-se pertinente observar como a reorganização do tempo e a ampliação da autonomia impactam a vida individual das mulheres.

4.3.3. Dimensão pessoal

A dimensão pessoal teve como objetivo compreender como o teletrabalho repercute na vida individual das servidoras, especialmente em aspectos ligados ao bem-estar físico, emocional e psicológico. Nesse sentido, a primeira assertiva da dimensão investigou se, após aderirem ao PGD, as servidoras se sentem mais motivadas para realizar outras atividades.

Figura 26 - Percepção sobre a motivação para realizar outras atividades



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação à percepção quanto estar mais motivada a realizar outras atividades, os resultados evidenciaram uma predominância positiva quanto a esse aspecto. A maioria das respondentes afirmaram sentir-se mais motivadas, sendo 55,9% que concordaram totalmente e 25% que concordaram com a assertiva, totalizando 80,9% das respondentes. Apenas 5,9% discordaram em algum grau, enquanto 13,2% não concordaram, nem discordaram.

Apesar de se tratar de um indicador subjetivo, os dados sugerem que o teletrabalho, ao proporcionar maior flexibilidade na organização do tempo, promove o engajamento das servidoras em atividades que não estão diretamente relacionadas ao trabalho ou ao núcleo familiar.

Conforme destacam Silva, Silva e Rodrigues Junior (2023), as práticas voltadas ao autocuidado e ao lazer constituem dimensões essenciais para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das mulheres. Essas práticas não devem ser compreendidas como simples atividades compensatórias do trabalho, mas como necessidades intrinsecamente ligadas à saúde física, mental e emocional. Além disso, os autores evidenciam que, diante das pressões da lógica produtivista contemporânea, o tempo dedicado ao lazer e ao autocuidado assume um papel de humanização, favorecendo o bem-estar e prevenindo o adoecimento decorrente da sobrecarga laboral.

Nesse sentido, a ampliação da motivação para realizar outras atividades, observada entre as servidoras da UFT, reflete no cuidado de si e na valorização do tempo pessoal como parte integrante do bem-estar. Essa percepção também se manifesta nas falas das entrevistadas, que destacam como o teletrabalho possibilitou incorporar práticas de autocuidado em suas rotinas.

> Eu acordo, vou para academia, vou fazer uma caminhada. Antes acordava muito cedo para organizar as coisas da casa e sair correndo para a UFT. Hoje faço tudo com mais **tranquilidade**. Faço minhas atividades e depois faço o meu trabalho. Então, o PGD **impactou super positivamente** (E1, grifo nosso).
>
> O PGD me permite fazer **atividade física** mais **tranquila**. Acredito muito que a **atividade física** renova nossas energias. Com isso, a gente se sente bem e **produz** mais. Essa tem sido minha experiência (E3, grifo nosso),
>
> Hoje eu passei a me **cuidar mais**. **Cuidar da minha saúde mental**, do **físico** e também do meu **bem-estar** (E4, grifo nosso).
>
> Na verdade, acho que mais do que **positivo**, para mim foi a **qualidade de vida** que eu nunca imaginei que teria. Hoje eu consigo **cuidar da minha vida**, consigo fazer outras coisas e ao mesmo tempo resolver as demandas pontuais. Então não troco por nada isso aqui (E7, grifo nosso).
>
> O PGD me ajudou na questão do **bem-estar pessoal**. Porque quando eu trabalhava no presencial total, eu não conseguia inserir no meu dia a dia nenhuma atividade física. Chegava em casa às 18h já cansada. E ainda **cansada**, tinha que preparar tudo, as coisas de casa, almoço, as coisas da filha, para o dia seguinte. Então, era

> fora de cogitação essa questão de fazer uma caminhada, por exemplo (E9, grifo nosso).
>
> Consegui organizar minha vida pessoal, porque o tempo que eu perdia no **trajeto** indo e voltando da UFT foi o tempo que ganhei para praticar minha **atividade** física e fazer outras coisas pessoais (E10, grifo nosso).
>
> O PGD facilitou e também contribuiu para eu cuidar de mim. Então, melhorou muito essa questão do **autocuidado com a saúde**, de fazer **atividade física** e outras atividades diferentes (E11, grifo nosso).

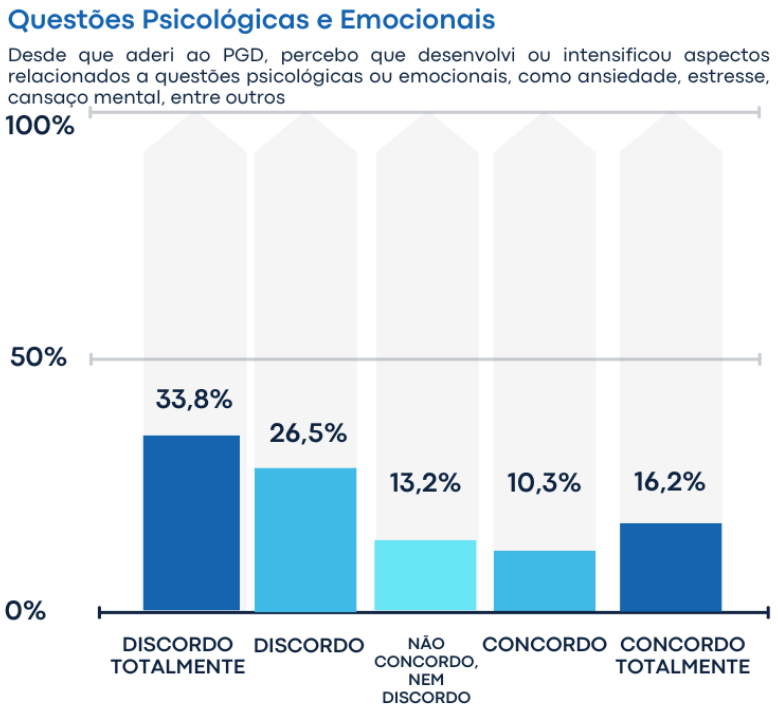
Na mesma linha, as respondentes do questionário RA5 e RA7 relataram sua experiência no PGD: "Com o PGD, tenho mais flexibilidade para cuidar da minha saúde! Com isso, me sinto mais satisfeita"; e, "Outro benefício percebido no PGD é que minha saúde física melhorou muito, uma vez que tenho maior autonomia e, com isso, consigo praticar exercícios todo dia".

Já em relação às atividades voltadas para a capacitação das servidoras, assim como a entrevistada E3 mencionou, ao afirmar que passou a ter mais tempo à noite para estudar, a respondente do questionário RA1 destacou: "Com o PGD, sinto-me mais motivada para participar de programas como mestrados e doutorados".

Sousa e Guedes (2016) afirmam que a acentuada desigualdade na divisão sexual de trabalho afeta diretamente o desenvolvimento e a busca pela capacitação profissional das mulheres. Já Silva e Silva (2022), destacam que a promoção da equidade de gênero nas trajetórias profissionais depende da ampliação das oportunidades de desenvolvimento e da superação das barreiras estruturais que limitam a ascensão feminina. Observa-se, então, que o PGD oportuniza o desenvolvimento profissional, uma vez que a flexibilidade de horários amplia as possibilidades de participação em cursos e programas de formação.

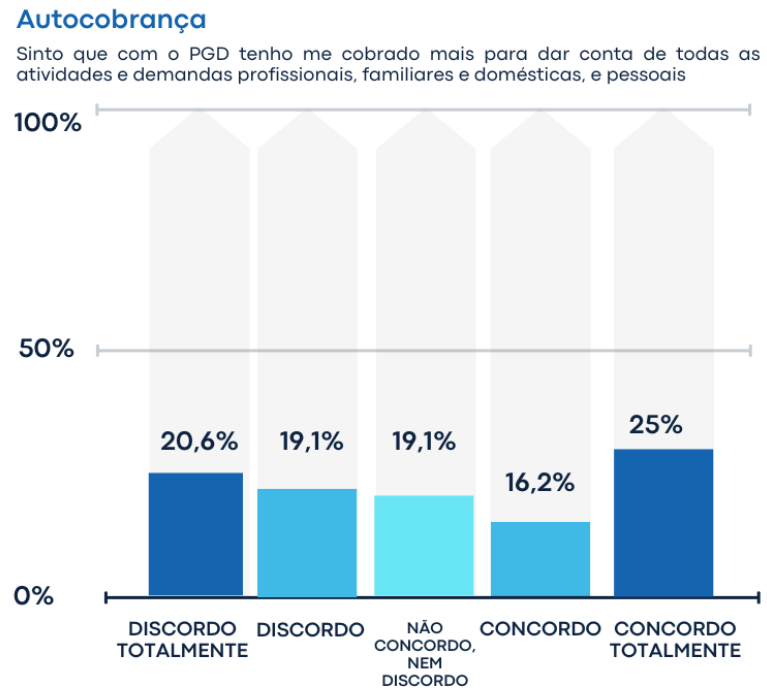
Ao longo das entrevistas as participantes enfatizaram reiteradamente que a redução de fatores estressores e a possibilidade de maior dedicação a si mesmas contribuíram para um maior equilíbrio físico e emocional. No entanto, ao articular esses relatos com as duas próximas assertivas desta dimensão, observa-se conflitos nas experiências das mulheres no PGD.

Figura 27 - Percepção sobre questões psicológicas e emocionais



Fonte: Elaboração própria (2025).

Figura 28 - Percepção sobre a autocobrança



Fonte: Elaboração própria (2025).

Embora a maioria das servidoras tenha relatado maior motivação para realizar atividades de lazer e autocuidado (Figura 26), como atividades físicas, os dados das Figuras 27 e 28 evidenciam indicadores do teletrabalho que se relacionam diretamente às questões psicológicas e emocionais das mulheres.

A Figura 27, que investigou a intensificação de aspectos psicológicos ou emocionais como ansiedade, estresse ou cansaço mental, indica que 60,3% das participantes não perceberam agravamento desses fatores, enquanto 13,2% responderam não concordar, nem discordar com a assertiva, o que não implica ausência total de elementos estressores relacionados às questões psicológicas e emocionais. No entanto, 23,5% das respondentes afirmaram ter desenvolvido ou intensificado sintomas psicológicos ou emocionais depois que aderiram ao PGD.

Entre as servidoras que avaliaram não perceber a intensificação dos impactos do PGD sobre seu bem-estar psicológico e emocional, destacam-se as falas das entrevistadas E5, E8, E9, E10 e E11.

> O PGD para mim auxiliou na **melhoria** da **minha saúde mental**, sabe? Principalmente na questão da **flexibilidade** do tempo, principalmente para mim, que tenho **criança**. Só de pensar em ter que colocar ela pequena na creche já me deixa mal. Então o PGD facilitou para eu ter mais essa **tranquilidade**. Resumindo, o PGD **auxiliou na minha saúde mental** (E5, grifo nosso).

> Tem dias que estou cansada da rotina, sem paciência para lidar com pessoas, então o online de alguma forma me deixa mais tranquila. Antes tinha que ir para a UFT estando bem ou não e isso impactava na produtividade. Hoje não. Nesse ponto eu acho que o PGD ajuda na minha saúde mental (E8, grifo nosso).

> Com certeza foi uma mudança muito **positiva**. Hoje eu cuido do meu **bem-estar.** E é visível lá em casa que minha **saúde psicológica** está bem melhor do que antes. Porque quando eu não estava no PGD, eu ficava preocupada com tudo. Com minha filha, em me cuidar mais, com as coisas de casa. Não tinha tempo para direcionar para mim. E isso acabava gerando muita frustração. Com o PGD não. Eu consigo fazer umas "pausazinhas" para um exercício mental, uma pequena meditação e isso acaba colaborando para que eu tenha uma uma paz interior melhor. E tem também a questão de conseguir fazer uma **atividade física**, isso traz muito **benefícios** para nós. Então, a gente se sente melhor, se sente bem, sente que está cuidando mais da gente. Então, foi bem **positivo** para mim, sim (E9, grifo nosso).

> O PGD para mim foi a melhor experiência, em todos os aspectos. Em questão de saúde, de **bem-estar**, **família**, e o trabalho, claro, né? Antes aquela correria, vai pro trabalho, volta para casa, faz o almoço correndo, depois volta de novo. Nossa! O PGD para mim se resume em **saúde** e **bem-estar**. Porque se você não tiver **saúde**, você não faz nada. Eu acho que é o bem mais precioso e que parece que as pessoas não tinham muita noção disso. Não adianta você estar na instituição por oito horas se você não está bem consigo mesma, né? Não adianta! Você não vai ser uma pessoa **produtiva**, não vai conseguir atender da melhor forma (E10, grifo nosso).

> Eu acho que **melhorou** muito a **minha saúde mental**. Assim, eu tenho **ansiedade** e tenho sempre que me cuidar para não ter crises. Com o PGD eu pude me cuidar melhor. Então, para mim é ótimo porque consigo **cuidar da minha saúde** (E11, grifo nosso).

Cabe ressaltar também que, à semelhança das dimensões anteriores, o resultado das servidoras que perceberam um aumento no desenvolvimento ou intensificação de aspectos relacionados à saúde e bem-estar sugere novamente que o teletrabalho não é um modelo de trabalho isento de implicações sobre a vida pessoal. A necessidade de autogestão do tempo pode intensificar a carga mental, revelando que o equilíbrio percebido entre as esferas pessoal e profissional coexiste com desafios emocionais característicos da dinâmica do trabalho.

Essas duas faces da experiência com o teletrabalho torna-se ainda mais evidente na Figura 28, que aborda as percepções de autocobrança. Mesmo sendo mais um aspecto subjetivo, ele reflete a internalização de um ideal de desempenho, fortemente atravessado pelas expectativas de gênero de que a mulher consegue "dar conta de tudo".

Nesse sentido, em relação a autocobrança diante das múltiplas demandas e papéis que as mulheres exercem, cerca de 39,7% das participantes afirmaram não se cobrarem mais após a adesão ao PGD, enquanto 41,2% (soma das que concordam plenamente e das que concordam) reconhecem ter aumentado a própria cobrança para dar conta das múltiplas demandas profissionais, familiares, domésticas e pessoais, e 19,1% não concordaram, nem discordaram da afirmação, o que pode refletir tanto a dificuldade de reconhecer essa pressão subjetiva quanto a oscilação entre momentos de equilíbrio e de sobrecarga.

Nesse contexto, as entrevistadas E3 e E5 revelaram que o início do teletrabalho é desafiador e que a adaptação a esse novo modelo de trabalho é um processo.

> No início eu me **cobrava** muito. Com isso, eu estava ficando bem **cansada**. Mas agora estou buscando tornar cada vez leve (E3, grifo nosso).

> No início do PGD foi tudo muito **sofrido**. Me **cobrava** todos os dias para tentar dar conta do trabalho, das demandas da casa e ainda dar atenção à minha **filha**. Mas entendi que precisava adaptar a minha vida, a vida da minha família para essa nova realidade, esse novo momento. E agora estou conseguindo trabalhar com mais calma e **tranquilidade**. Minha **saúde mental** já está bem melhor (E5, grifo nosso).

Outros relatos evidenciam as distintas formas de vivenciar o teletrabalho. Para as entrevistadas E6 e E7, aspectos como a sensação de disponibilidade permanente decorrente do uso constante do celular para o trabalho e o aumento da autocobrança revelam desafios do PGD.

> Eu já era **ansiosa**. Essa questão de estar **conectada** e atender pelo celular me gerou mais **ansiedade**. Eu tento me controlar porque sempre quero responder logo, independente do horário. E as vezes recebo mensagem fora do meu horário e fico ansiosa para responder. Então nessa questão de utilizar o celular para trabalhar me gerou mais **ansiedade** sim (E6, grifo nosso).

> De forma bem singela, mas percebi que comecei a me cobrar um pouco mais nas questões profissionais e particulares. Não que **impacta** no meu **psicológico** ou **emocional**, mas apareceu sim essa questão. Por exemplo, no profissional, comecei a

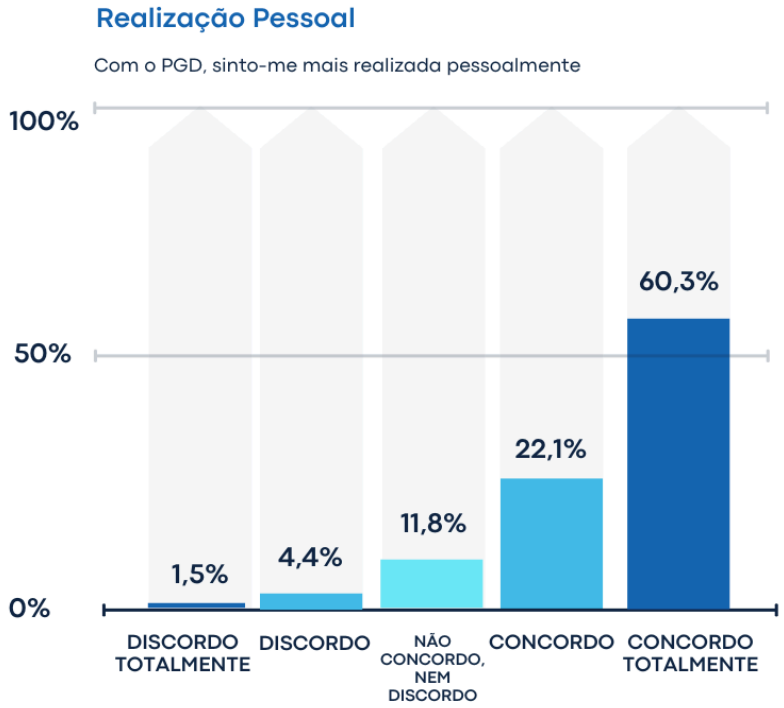
> perceber que me **cobrava** para ser mais **eficiente**. E no pessoal, comecei a me **cobrar** porque, com a **flexibilidade** do horário, na minha cabeça não tinha mais justificativa para não me cuidar. Ou seja, antes reclamava porque não tinha tempo para me cuidar, agora me **cobro** porque tenho tempo. É algo bem subjetivo e psicológico, né? (E7, grifo nosso).

A fala da entrevistada E7 revela o paradoxo do teletrabalho: o processo de autocobrança internalizada, em que a flexibilidade temporal transforma-se em fonte de exigência pessoal e profissional. Se antes a falta de tempo era justificativa para não conseguir fazer atividades relacionadas à saúde e ao bem-estar, agora o tempo disponível se converte em obrigação de ser produtiva em todas as esferas.

Para Brito (2021), o teletrabalho evidencia a contradição entre o discurso da flexibilidade e da autonomia e a realidade concreta de intensificação das jornadas e ampliação das pressões psicológicas sobre o trabalhador. A autora argumenta que essa tensão está ancorada na lógica da sociedade do desempenho, na qual a liberdade aparente de gerir o próprio tempo se converte em autocobrança e autoexploração. Nessa perspectiva, o teletrabalho insere o indivíduo em um regime de produtividade contínua, em que as fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo de vida pessoal se tornam difusas, revelando o caráter paradoxal dessa forma contemporânea de organização do trabalho.

É importante reconhecer que o teletrabalho também produz efeitos subjetivos. A mesma estrutura que pode gerar sobrecarga e ansiedade é, para muitas servidoras, fonte de satisfação e realização pessoal. Nesse sentido, a próxima assertiva busca compreender como as servidoras percebem sua realização pessoal após a adesão ao PGD.

Figura 29 - Percepção sobre realização pessoal



Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos dados referentes à percepção de realização pessoal após a adesão ao PGD revela um cenário amplamente positivo. Somando as respostas “concordo plenamente” e “concordo”, observa-se que 82,4% das servidoras afirmam sentir-se mais realizadas pessoalmente com o teletrabalho. Apenas uma pequena parcela (5,9%) expressou discordância, enquanto 11,8% mantiveram-se neutras. O resultado indica que, para a maioria, o PGD tem contribuído de maneira significativa para o fortalecimento da satisfação e realização pessoal.

As falas das entrevistadas dialogam com esses resultados, evidenciando que a sensação de realização pessoal também se manifesta em suas experiências cotidianas com o PGD.

> Com o PGD, me sinto mais **motivada** e mais **tranquila** (E1, grifo nosso).
>
> Me sinto mais **realizada**. Consigo ter uma vida mais **tranquila** e desenvolver meu trabalho sem estar **sobrecarregada**. Além disso, para mim, estar perto dos meus **pais** e da minha **família** é muito importante. E isso me trouxe uma **realização pessoal** tremenda (...). O PGD foi fundamental para o meu **bem-estar** em um contexto geral. É outra vivência, **ressignificando** espaços, convivências, relações. Tem sido muito importante (E4, grifo nosso).
>
> Eu recomendo para todo mundo o PGD. Me sinto tão **realizada**. Essa **liberdade** de tempo em casa, de você **conciliar atividades** e **trabalho**, eu recomendo. Para mim PGD é ter tempo de **qualidade** (E6, grifo nosso).

> Eu era tão **sobrecarregada** com essa dinâmica de ir para UFT, buscar crianças, levar crianças, voltar pra UFT. Hoje estou me sentindo **realizada**. E, com certeza, menos **sobrecarregada** com o PGD (E8, grifo nosso).
>
> Eu me sinto muito **satisfeita** porque eu sei que eu consigo entregar um bom trabalho, eu consigo atender bem e eu consigo estar com minha **família** e cuidar de mim. É isso. Eu consigo me doar da melhor forma. Então isso para mim traz muita **satisfação** (E9, grifo nosso).
>
> Vejo o PGD como algo muito **positivo**. Hoje me sinto mais **motivada** e **realizada** para trabalhar. Me sinto melhor, com mais **saúde** e **bem-estar** (E10, grifo nosso).
>
> O PGD é um **privilégio**. A gente conversa com as pessoas que não trabalham no mesmo órgão, que não tem PGD, e eu percebo como o PGD traz uma **liberdade** saudável para nós. Você se organizar para fazer suas atividades é uma sensação de **liberdade**. Por isso eu respondo que me sinto mais **realizada** dentro do programa (E11, grifo nosso).

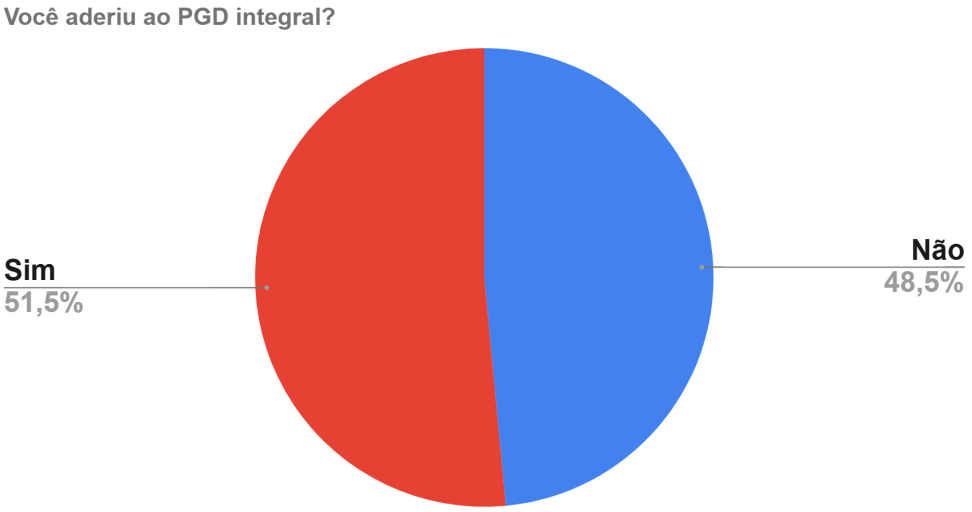
Estar mais próxima da família e reorganizar a rotina são aspectos recorrentes nas falas, que traduzem uma percepção de liberdade e de valorização da própria vida para além do trabalho. Assim, o sentimento de realização manifestado por essas mulheres não se restringe ao desempenho profissional, mas se estende às vivências cotidianas, refletindo diretamente na percepção de qualidade de vida proporcionada pelo PGD.

Pode-se observar, no decorrer da análise, que as servidoras estabeleceram uma relação direta entre o PGD, a saúde e a qualidade de vida. Essa intersecção vai ao encontro de um dos objetivos centrais do programa, conforme previsto nos dispositivos legais que o amparam, tanto em âmbito federal quanto institucional. De acordo com a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, entre os objetivos do PGD está o de "contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes" (Brasil, 2023b). De modo convergente, a Portaria nº 1.133/2025 da UFT, que regulamenta o programa na instituição, também destaca a importância de "melhorar a qualidade de vida dos participantes" (UFT, 2025a).

Ao definir a promoção da qualidade de vida como um de seus objetivos, o programa reconhece que tal aspecto está intimamente relacionado à forma como os servidores se sentem em relação ao seu ambiente laboral e às condições que favorecem o equilíbrio entre produtividade e bem-estar. A respondente do questionário RA3 sintetiza bem essa relação entre o sentimento de qualidade de vida e o trabalho: "O PGD é um programa que possibilita o aumento da qualidade de vida para a servidora, e consequentemente, incentiva o aprimoramento e a melhoria nas entrega do serviço". Assim, no contexto desta pesquisa, o teletrabalho é amplamente percebido pelas servidoras como um mecanismo que potencializa o sentimento de satisfação e bem-estar no exercício de suas atividades.

Encerrando a dimensão pessoal, o questionário incluiu uma assertiva destinada exclusivamente às servidoras que atuam em regime de PGD integral. A partir da pergunta "Você aderiu ao PGD integral?", as servidoras responderam a assertiva específica sobre suas vivências nesse formato de trabalho. As servidoras que informaram ter aderido o PGD no formato integral foram direcionadas para a última pergunta dessa dimensão. Já as servidoras que não aderiram a esse modelo, foram encaminhadas à seção final, concluindo, assim, a aplicação do questionário.

Figura 30 - Participantes do PGD integral

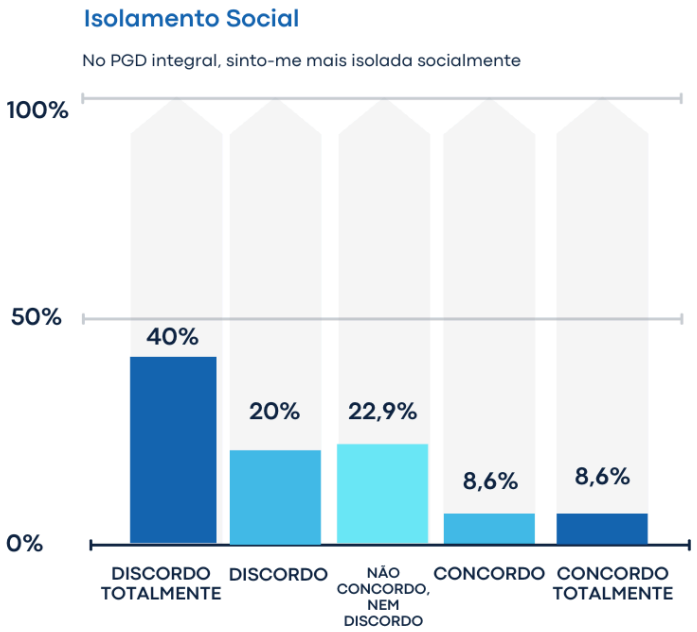


Fonte: Elaboração própria (2025).

Segundo a IN nº 24/2023, o regime integral corresponde à modalidade em que a totalidade da jornada de trabalho é realizada em local definido pelo participante, fora das dependências da instituição (Brasil, 2023b). No contexto desta pesquisa, entre as 68 respondentes da pesquisa, 51,5% informaram estar inseridas no PGD integral, totalizando 35 servidoras.

Considerando que essa modalidade implica a ausência do convívio presencial com os colegas, a pergunta final da pesquisa busca entender como essa dinâmica afeta a conexão social e a percepção de isolamento em decorrência do modelo de trabalho adotado.

Figura 31 - Percepção de isolamento social



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados apresentados na Figura 31 indicam que a maioria das servidoras que atuam em regime integral de teletrabalho não se sentem mais isoladas socialmente após a adesão ao PGD. Somando-se as opções “discordo totalmente” e “discordo”, observa-se que 60% das participantes não associam o trabalho remoto à sensação de isolamento. Além disso, 22,9% não concordaram, nem discordaram, o que pode sugerir uma adaptação gradual às novas dinâmicas de interação mediadas pelas TICs. Em contrapartida, apenas 17,2% das respondentes afirmaram sentir-se mais isoladas.

Esses resultados demonstram que, embora a ausência do convívio presencial possa impactar algumas servidoras, o sentimento predominante não é o de isolamento. Entretanto, tal achado diverge de parte da literatura sobre o tema. Para autores como Aguiar et al. (2022), Dantas (2024), Moço, Lopes e Soares (2020), Rodrigues (2023) e Vilarindo, Paschoal e Demo (2021), a sensação de isolamento constitui uma das principais repercussões do teletrabalho, sendo frequentemente apontada como uma de suas desvantagens.

Ao correlacionar esses dados com os instrumentos legais do PGD, pode-se inferir que a implementação de diretrizes que prevêem a realização de reuniões presenciais e interações periódicas pode ter contribuído para minimizar esse sentimento de isolamento social, diferentemente do cenário vivenciado durante a pandemia, quando o regime integral era

compulsório e o distanciamento, absoluto.

Além disso, práticas adotadas espontaneamente por algumas equipes, que buscam manter vínculos presenciais e reforçar o senso de pertencimento institucional, reconhecem o valor do vínculo social como componente da qualidade de vida no trabalho. No campo aberto do questionário, a respondente RA4 ilustra essa dinâmica ao relatar que, mesmo atuando em regime integral, o grupo de trabalho promove encontros mensais para alinhamento de atividades e fortalecimento dos laços interpessoais. Segue relato na íntegra:

> No setor que trabalho, aderimos a PGD integralmente. Entretanto, por iniciativa da equipe, temos o compromisso de nos encontrar ao menos uma vez ao mês para alinharmos as atividades e para reforçar nossos laços. Isso é bastante positivo. Muitas vezes, também optamos por realizar essa ação fora da universidade, e, mesmo extrapolando as 40h semanais, não abrimos mão de participar, pois, percebemos a relevância dos nossos encontros para o bem estar da equipe e o bom atendimento.

Ainda sobre esse aspecto, a respondente RA8 menciona que, mesmo no integral, a dinâmica do setor possibilita o convívio com a equipe: “Apesar de participar do PGD integral, às atividades inerentes ao setor ao qual pertenço, são em sua maioria, de forma presencial. Então acaba que estamos sempre juntos.”

Já a entrevistada E4 expressa em seu relato um sentimento ambíguo: “Claro que no PGD a gente perde o contato com os colegas. Inicialmente eu achei estranho, mas percebi que eu precisava viver mais a minha rede de apoio.” Esse relato evidencia que, embora o distanciamento físico reduza a convivência com colegas de trabalho, ele também pode impulsionar a valorização de outros laços sociais e afetivos fora do ambiente laboral.

Sob uma percepção diferente, a respondente do questionário RA6 aborda a relação entre o isolamento e centralização das demandas: “Observo que fortaleceu a execução dos trabalhos de forma solitária, o que aumenta a centralização.” Para a servidora, o isolamento interfere diretamente na forma como o trabalho é executado dentro da equipe. Para ela, não ter a equipe no mesmo ambiente físico pode tornar a distribuição das demandas desigual, o que tende à centralidade do trabalho em certos servidores. Além disso, outro ponto abordado em seu relato refere-se à perda de engajamento e motivação dos servidores devido a esse distanciamento: “Vejo que com o PGD, aumentou a falta de integração dos servidores e das equipes de trabalho com possíveis reflexos no engajamento, perda de motivação, perda ou sensação de não pertencimento dos servidores à instituição”.

Apesar dos dados desta pesquisa indicarem uma tendência distinta da percepção expressa no relato, a preocupação manifestada pela participante sobre os impactos do PGD tanto na vida dos servidores quanto no funcionamento institucional é legítima e merece

atenção. No que se refere à centralização de demandas, ao engajamento e à motivação das equipes, a literatura evidencia que a liderança exerce papel decisivo na construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e equitativos. Como argumentam Gargantini et al. (2023), gestores têm responsabilidade e oportunidade de implementar práticas que distribuam as demandas de forma equilibrada e transparente, evitando a sobrecarga de determinados membros da equipe.

Quando a distribuição das tarefas é percebida como injusta, os servidores tendem a estar mais desmotivados, no qual sobrecarregados apresentam menor engajamento e menor disposição para investir esforços em prol dos objetivos institucionais (Gargantini et al., 2023). Isso se torna ainda mais sensível em contextos como o PGD, em que as equipes podem ser compostas simultaneamente por servidores em regime integral, parcial, presencial ou mesmo não participantes do programa. Essa diferenciação, somadas ao desequilíbrio das demandas, pode intensificar a sensação de desvalorização quando a liderança falha em promover justiça organizacional e reconhecimento.

Considerando o expressivo resultado positivo e os relatos com relação ao aspecto sentir-se mais isoladas, esse indicador sugere que o isolamento físico do teletrabalho integral não se traduz, necessariamente, em isolamento social. No entanto, para que essa percepção se sustente ao longo do tempo, é fundamental que a instituição adote estratégias e mecanismos que favoreçam o fortalecimento dos vínculos profissionais e o sentimento de pertencimento das servidoras à equipe e à própria organização.

4.3.4. PGD em palavras: significados atribuídos pelas entrevistadas

Encerrada a análise dos dados levantados por meio da aplicação do questionário, a etapa qualitativa permitiu aprofundar ainda mais nas percepções e experiências das servidoras em relação ao PGD. Como forma de concluir as entrevistas, foi proposta uma última pergunta, na qual as participantes foram convidadas a descrever, em poucas palavras, o significado do programa em suas vidas profissionais e pessoais. Entre as respostas, destacam-se os seguintes relatos.

> O PGD é **qualidade de vida**. Acho que tudo que as instituições buscam com o cuidado com o servidor se concretiza por meio do PGD (E1, grifo nosso).

> É muito importante que as pessoas saibam que o PGD ajudou muitos servidores no tratamento de **doenças ocupacionais**. Eu sou uma dessas pessoas (...). O PGD me ajudou a ser mais **produtiva**, de conseguir ter energia para fazer todas as atividades. O PGD para mim é **qualidade de vida**. Ou seja, me sinto mais **satisfeita**. Como eu adoeci, eu não tinha energia nem para pensar. Então, o PGD me permitiu fazer o

> meu tratamento mais **tranquilamente**. Para mim, esse foi um ponto extremamente positivo (E2, grifo nosso).
>
> **Qualidade de vida**. Hoje eu posso **conciliar** estar em casa e trabalhando, fazer minhas **atividades físicas** sem ficar contando cada segundo para terminar e sair correndo para bater o ponto. Então, o PGD é **qualidade de vida** (E3, grifo nosso).
>
> PGD é a **liberdade** de trabalhar de forma que eu me sinta bem e faça as **entregas** de forma mais **eficiente** (E4, grifo nosso).
>
> Para mim é **qualidade de vida** no nível mais alto que já consegui ter. Hoje consigo **conciliar** 100% da vida pessoal, profissional, acadêmica (E7, grifo nosso).
>
> O PGD me ajudou muito. Hoje eu faço tudo que tem que ser feito de forma leve, sem procrastinar. E eu consigo aproveitar melhor o meu tempo (E8).

Conforme os relatos, percebe-se que as entrevistadas associam o PGD a um aumento significativo na qualidade de vida. A possibilidade de incluir tempo para a prática de atividades físicas, cuidados pessoais e presença mais efetiva no ambiente familiar aparecem como um dos ganhos mais valorizados. Essa conciliação mais harmoniosa entre as dimensões profissional, familiar e doméstica configura-se, assim, como um dos principais fatores que moldam positivamente a percepção das servidoras sobre o programa.

Além dos relatos que expressaram o sentimento positivo com relação ao PGD, a entrevistada E4 aproveitou o espaço para trazer um ponto de reflexão importante sobre o trabalho e a estrutura de gênero que permeia o ambiente laboral.

> Eu vejo que falta **conscientização** sobre PGD, principalmente das chefias. Tem muito homem em cargo de chefia que não entende o ser **mãe**. Nosso sistema é muito machista. Eles acham que nós, mulheres, temos que dar conta de tudo. Eles não têm sensibilidade nem compreensão porque não é a realidade deles. Ou seja, para eles, nós é que precisamos aprender a nos virar. E esse se virar é extremamente cansativo. E por isso eu acabei me **cobrando** para dar conta de tudo. Além disso, quando há um cargo de chefia vago, as mulheres são sempre preteridas, pois para a instituição, "são mulheres e têm filhos". Tem uma frase muito bacana que diz assim: "**Eles querem que a gente trabalhe como se não tivesse filho, e tenham filhos como se não precisassem trabalhar".** Na verdade, eles querem que a gente coloque o trabalho acima da família, como geralmente o homem faz (grifo nosso).

Esse depoimento revela a percepção crítica às desigualdades de gênero presentes no ambiente institucional, especialmente no que se refere à atuação das chefias. Ao apontar que muitos superiores homens não compreendem a experiência da maternidade, a entrevistada indica a falta de consciência de gênero na gestão. Quando espaços de poder permanecem majoritariamente masculinos, decisões organizacionais podem reproduzir lógicas que naturalizam a ideia de que mulheres "devem se virar", responsabilizando-as pela conciliação entre esferas produtivas e reprodutivas. Ademais, quando afirma que mulheres são preteridas em processos de ascensão por serem mães, o depoimento expõe a persistência do teto de vidro,

entendido por Moschkovich (2012) como o conjunto de barreiras, muitas vezes invisíveis, que limitam a progressão profissional das mulheres.

A frase citada “querem que a gente trabalhe como se não tivesse filho, e tenha filhos como se não precisassem trabalhar”, sintetiza a crítica ao modelo do trabalhador ideal, construído sobre a noção de disponibilidade ilimitada e que prioriza o trabalho acima da família. Para romper com esse paradigma, é fundamental que as instituições desenvolvam políticas e práticas de gestão que incorporem a perspectiva de gênero. Nesse sentido, Rocha (2024) e Timóteo (2022) defendem que a presença de mulheres em cargos decisórios torna a instituição mais sensível a temas como conciliação trabalho-família, maternidade, carga mental e desigual divisão do cuidado, justamente porque essas experiências atravessam suas próprias trajetórias.

Assim, a ampliação da participação feminina em posições de liderança pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais conscientes, capazes de reconhecer as desigualdades estruturais e de promover práticas mais justas, inclusivas e alinhadas às diversidades que compõem a força de trabalho.

Outro relato que apresenta uma crítica é o da respondente do questionário RA6. A servidora aproveitou o espaço do questionário para expressar sua percepção quanto à implementação do PGD e a falta de transparência e mecanismos na avaliação dos impactos do PGD na instituição.

> Sinto que faltou um estudo para avaliar de forma mais adequada a implantação do PGD, pois dentro do mesmo setor tem pessoas com PGD integral outras parcial, sem qualquer estudo que justifique. Além disso, não foi ofertado qualquer tipo de capacitação na implantação do PGD, por exemplo, como manter trabalho em equipe nesse modelo de trabalho, como gerir as tarefas. Uma coisa é certa, não temos um estudo sobre os impactos do PGD na UFT: melhorou os resultados institucionais? Em quê e onde houve melhora? Onde precisa de ajustes? É possível que existam prejuízos aos servidores, como riscos de adoecimento, aumento da ansiedade? Melhorou o atendimento?

O relato evidencia que, na percepção da servidora, o processo de implantação do PGD na instituição apresentou fragilidades importantes, sobretudo quanto à ausência de critérios técnicos e de capacitação voltada aos servidores para o novo modelo de trabalho. Ao mencionar que os servidores do mesmo setor aderiram ao PGD em modalidades distintas “sem qualquer estudo que justifique”, a respondente aponta para a inexistência de um diagnóstico prévio capaz de orientar decisões baseadas em evidências. Tal percepção dialoga diretamente com o que já foi discutido na análise das diretrizes do programa: a falta de parâmetros objetivos favorece a ampliação da discricionariedade das chefias, abrindo espaço para decisões subjetivas e interpretações desiguais das normas.

Além disso, a servidora destaca a inexistência de capacitação institucional específica para o teletrabalho, aspecto que representa um ponto crítico identificado também em outras pesquisas envolvendo a implementação do PGD em diferentes instituições públicas (Dantas, 2024; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023). A transição para o PGD, segundo esses estudos, não foi acompanhada da preparação necessária para que gestores e equipes desenvolvessem competências relacionadas à gestão de tarefas, ao uso eficiente das TICs e à conciliação entre demandas profissionais, familiares e domésticas. Nesse sentido, o relato aponta para uma lacuna relevante na operacionalização do PGD, uma vez que a ausência de capacitação tende a gerar insegurança e dificuldade na adaptação ao novo formato laboral.

Por último, ao destacar que não há estudos institucionais que avaliem os impactos do PGD, seja na produtividade, na qualidade do atendimento, na saúde dos servidores ou nas áreas que necessitam de ajustes, o depoimento expressa a percepção da servidora de que falta um acompanhamento mais sistemático por parte da instituição. É importante destacar que os dispositivos legais que regulamentam o PGD preveem a realização de monitoramento e avaliação periódica do programa. No entanto, a manifestação da servidora sugere que tais processos, ainda que possam existir formalmente, não são percebidos de maneira clara ou transparente pelos servidores, o que pode gerar a sensação de ausência de avaliação. Essa discrepância entre o previsto normativamente e o percebido na prática pode comprometer a efetividade e a sustentabilidade do teletrabalho na instituição.

De modo geral, observa-se que, ao mesmo tempo em que as servidoras participantes do PGD relatam sentir-se mais motivadas para realizar atividades que não têm relação direta com o trabalho e declaram maior realização pessoal após aderirem ao programa, também reconhecem que esse modelo de trabalho pode gerar impactos psicológicos e emocionais, manifestos em sentimentos de autocobrança e em sinais de sobrecarga na conciliação entre a vida produtiva e a reprodutiva.

Esse aparente contraste não configura uma incoerência, mas revela a complexidade do teletrabalho, no qual oportunidades e desafios coexistem de forma interdependente.

4.4. Limitações metodológicas e analíticas da pesquisa

Apesar dos cuidados metodológicos adotados, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas e mencionadas. Primeiramente, a escala de medição utilizada para identificar, segundo a percepção das mulheres, as possíveis oportunidades e desafios do PGD foi a escala Likert de cinco pontos (1 a 5). A literatura a reconhece como um instrumento

capaz de conferir maior precisão às respostas, além de proporcionar facilidade de compreensão e rapidez no preenchimento (Dalmoro e Vieira, 2014). Contudo, embora o ponto neutro seja defendido por permitir que os respondentes se expressem com maior conforto, em diferentes momentos desta pesquisa observou-se dificuldade na interpretação dessa neutralidade, mesmo quando estabelecidas inter-relações entre as assertivas.

Ademais, a depender da sensibilidade e natureza das questões abordadas, o ponto neutro pode servir como uma alternativa para que a servidora evite um posicionamento mais definido, configurando uma tendência ao centro que reduz a sensibilidade analítica da escala. Tal percepção tornou-se perceptível apenas na fase de análise dos dados, quando se observou o impacto desse padrão nas interpretações.

Outra limitação identificada diz respeito a aspectos emergidos somente após a análise documental do PGD. Ao examinar os dispositivos legais que orientam o programa, observou-se que temas importantes nos estudos de gênero como equidade e representatividade feminina em espaços decisórios não foram abordados na pesquisa quantitativa e qualitativa. Como a etapa de coleta de dados foi concluída antes dessa constatação, não foi possível incluir esses elementos. A ausência de percepções como a equidade nas decisões institucionais e o impacto do PGD nas possibilidades de acesso a cargos de gestão não foram abordados. Portanto, constitui uma lacuna relevante do presente estudo, sobretudo por limitar a compreensão de como o PGD pode atuar na promoção (ou eventual inibição) da equidade de gênero na instituição.

Por fim, é importante considerar a possibilidade de ocorrência de viés de desejabilidade social nas respostas. Embora o PGD apresente vantagens e desafios, sua institucionalização é amplamente percebida como um avanço significativo para a Administração Pública Federal, sobretudo por ampliar a autonomia, flexibilizar horários e ser um programa com enfoque na gestão de resultados. Nesse contexto, algumas servidoras podem ter se sentido inclinadas a reforçar uma imagem positiva do programa, seja por valorizarem a manutenção do teletrabalho, seja por perceberem o PGD como uma conquista que não deve ser colocada em risco.

Esse fenômeno pode levar à superestimação de benefícios e à subnotificação de dificuldades cotidianas, especialmente quando envolve temas sensíveis, como sobrecarga de trabalho, organização do tempo, sobrecarga emocional ou conciliação entre trabalho e vida doméstica e familiar. Assim, reconhecer essa possibilidade não invalida os achados, mas contribui para compreender que avaliações muito positivas podem ser, em parte, moduladas por expectativas sociais, institucionais e pessoais das participantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o intuito de compreender a percepção das servidoras da UFT sobre os reflexos do teletrabalho, no contexto do PGD, em suas experiências da vida profissional, familiar e doméstica, e pessoal. Para tanto, utilizou-se de uma combinação de técnicas que colaboraram para o alcance desse objetivo: a coleta de informações em documentos oficiais de âmbito federal e institucional, aplicação de questionário e realização de entrevistas.

Para atender o primeiro objetivo específico, que era examinar as diretrizes do PGD, com ênfase nas referências ao teletrabalho sob uma perspectiva de gênero, foi realizada a análise dos instrumentos legais vigentes que regulamentam o programa no âmbito federal e institucional. De modo geral, foi constatado que o PGD, embora avance na modernização da administração pública, permanece incipiente no que diz respeito à incorporação de diretrizes voltadas à perspectiva de gênero.

As referências explícitas à perspectiva de gênero são pontuais e concentram-se na IN nº 24/2023 e nos guias práticos orientadores do governo federal, limitando-se às menções a gestantes e lactantes de filha ou filho de até dois anos de idade, seja para dispensá-las dos prazos de restrição à adesão ao PGD (art. 10, §§ 2º e 3º), seja para incluí-las no rol de prioridades quando a demanda por vagas superar a capacidade do setor (art. 14).

A ausência de critérios mais objetivos e a ampla margem de discricionariedade atribuída às chefias em dispositivos como definição de ordem de prioridades quando há mais interessados que vagas, criação de critérios complementares de seleção, determinação da disponibilidade de contato e avaliação do plano de trabalho e organização das escalas podem impactar de maneira desproporcional as mulheres, especialmente aquelas que acumulam as responsabilidades produtivas e reprodutivas.

Vale destacar que, entre as orientações estabelecidas pelo arcabouço normativo do PGD, os dispositivos referentes à disponibilidade constante e ao retorno de contatos são apresentados como de natureza estritamente técnica. Contudo, na prática, tais exigências tendem a produzir efeitos de maneira diferente entre mulheres e homens, sobretudo devido à distribuição assimétrica do trabalho doméstico e das responsabilidades de cuidado, desigualdades também constatadas nesta pesquisa. Soma-se a isso a inexistência de indicadores desagregados por gênero, que limita a capacidade institucional de elaboração de

políticas mais sensíveis aos diferentes contextos, condições e realidades, que atravessam as relações de trabalho.

Com o propósito de responder o segundo objetivo específico que consistia na identificação da percepção das servidoras da UFT sobre as possibilidades e os desafios do teletrabalho, a partir de suas vivências no PGD, adotou-se uma abordagem metodológica mista, articulando a aplicação de um questionário estruturado e a realização de entrevistas semiestruturadas. Essa estratégia possibilitou aprofundar a compreensão das múltiplas dimensões que compõem a experiência das mulheres no teletrabalho, especialmente no que se refere às interações entre vida profissional, responsabilidades familiares e domésticas, e aspectos pessoais.

O questionário contou com 68 respondentes, enquanto a etapa qualitativa reuniu 11 entrevistas. Esse conjunto de dados permitiu revelar as possibilidades e os desafios percebidos pelas participantes nas três dimensões analisadas, oferecendo um panorama sobre como o PGD tem sido vivenciado pelas servidoras e quais fatores favorecem ou dificultam seu desempenho nesse modelo de trabalho.

Com base nos dados levantados, as servidoras identificaram possibilidades decorrentes da adesão ao PGD no que se refere aos indicadores de desempenho profissional. Entre os principais benefícios relatados estão o aumento da produtividade, atribuído principalmente à redução de interrupções no ambiente de teletrabalho. Além disso, as servidoras associaram o PGD ao aprimoramento do planejamento e da organização de suas demandas, apontando que o teletrabalho reflete positivamente no alcance das metas e entregas de resultados de forma mais eficiente.

Outro indicador que se destacou diz respeito à percepção das servidoras de sentirem-se mais motivadas para desempenhar suas atividades profissionais no contexto do PGD. As entrevistadas apontaram que um dos principais fatores associados a esse aumento de motivação é a autonomia funcional proporcionada pelo teletrabalho, que promove a conciliação mais equilibrada entre as demandas profissionais, familiares e pessoais, além de ampliar o senso de liberdade sobre a própria rotina de trabalho.

Entretanto, apesar das avaliações favoráveis, a pesquisa também evidenciou desafios significativos enfrentados pelas servidoras no teletrabalho. Um percentual expressivo relatou aumento da carga de trabalho após a adesão ao PGD, fenômeno que pode estar associado a outro indicador, também avaliado na pesquisa, que é a percepção de intensificação do uso das tecnologias digitais inerentes às dinâmicas desse novo modelo de trabalho. Alguns depoimentos mencionaram que estar mais conectada às ferramentas tecnológicas pode gerar

maiores níveis de ansiedade. Dito isto, esses achados revelam o primeiro paradoxo do teletrabalho: ao mesmo tempo em que o PGD favorece no que se refere à produtividade, senso de autonomia e eficiência na execução das atividades, ele também pode ampliar a sensação de sobrecarga de trabalho e estimular a hiperconectividade.

Com relação aos dados da dimensão familiar e doméstica, observaram-se percepções amplamente positivas nos indicadores relacionados à possibilidade de conciliar a vida produtiva e a vida reprodutiva. A flexibilidade proporcionada pelo PGD surge como o principal elemento associado à percepção de melhoria na articulação das múltiplas demandas. Para as servidoras, o teletrabalho possibilitou maior presença e participação na rotina familiar, tornando esse um aspecto valioso em suas experiências. Nesse sentido, os relatos desta pesquisa evidenciaram que a relação com a família é um aspecto estruturante da vida das mulheres, exercendo influência significativa na forma como elas vivenciam, percebem e avaliam o PGD.

Ao mesmo tempo, tais narrativas revelam, ainda que de maneira sutil, a centralidade do papel feminino nas responsabilidades de cuidado. A internalização de que estar próxima do lar e dos dependentes é parte constitutiva do papel social da mulher contribui para que o teletrabalho seja percebido como mais vantajoso por facilitar a gestão das demandas familiares e possibilitar maior presença na rotina dos filhos e do ambiente doméstico.

No que se refere especificamente aos afazeres domésticos, a pesquisa evidenciou que a maioria das servidoras assume sozinha a gestão das tarefas do lar durante o cumprimento das atividades profissionais, o que configura um desafio relevante, pois implica dividir o tempo entre as demandas laborais e as rotinas domésticas. Já o indicador seguinte avaliou a percepção sobre a divisão das tarefas domésticas de forma mais ampla, isto é, considerando a rotina familiar como um todo, e não apenas o período em que a servidora está cumprindo as atividades laborais.

Nesse indicador, observou-se um relativo equilíbrio entre concordância e discordância quanto à existência de um compartilhamento igualitário das tarefas domésticas. Esse resultado sugere que, embora alguns arranjos familiares apresentem maior colaboração, a sobrecarga das atividades do lar ainda tende a recair majoritariamente sobre as mulheres. Ainda que os dados indiquem uma reorganização das rotinas ao longo do dia e da semana, permanece socialmente naturalizado que o trabalho doméstico constitui uma extensão das responsabilidades femininas, especialmente quando a mulher está fisicamente presente no ambiente doméstico e, por essa razão, frequentemente percebida como “disponível” para essas tarefas.

Considerando essas evidências, percebe-se que o teletrabalho pode ter favorecido uma reconfiguração das rotinas familiares, produzindo a sensação de maior compartilhamento das responsabilidades. Entretanto, conforme apontam os relatos das entrevistadas e o percentual de servidoras que selecionaram a opção “não concordo, nem discordo”, é fundamental destacar que a percepção de equilíbrio na divisão das tarefas, ou mesmo a impressão de que os afazeres não aumentaram, não implica necessariamente ausência de conflitos, sobrecarga ou desigualdades de gênero.

A última dimensão analisada foi referente aos indicadores da vida pessoal. Os dados revelaram que o teletrabalho, no contexto do PGD, contribuiu significativamente a sensação de bem-estar e motivação das servidoras. A flexibilidade proporcionada pelo modelo favoreceu a incorporação de práticas de autocuidado, lazer e desenvolvimento pessoal, antes comprometidas pela rigidez do trabalho presencial. A possibilidade de redistribuir o tempo permitiu às servidoras reorganizar suas rotinas de maneira mais alinhada às suas necessidades individuais, aumentando a satisfação pessoal e fortalecendo a percepção de qualidade de vida.

Entretanto, os resultados também evidenciaram mais um paradoxo do teletrabalho. Se, por um lado, a flexibilidade amplia o espaço para o cuidado de si, por outro, pode acentuar pressões subjetivas associadas ao ideal de “dar conta de tudo”, reforçando processos de autocobrança. Isso ocorre porque persiste sobre as mulheres a expectativa social de conciliar, com excelência, múltiplas demandas. Em razão disso, muitas acabam internalizando a necessidade de demonstrar constante produtividade, como forma de legitimar seu desempenho no trabalho.

Em síntese, a articulação dos resultados obtidos pelos diferentes instrumentos metodológicos evidencia a dupla face do teletrabalho. De um lado, o PGD amplia percepções de produtividade, autonomia e melhor gerenciamento do tempo, favorece a organização das demandas profissionais, facilita a conciliação entre vida produtiva e reprodutiva, fortalece a presença no ambiente familiar, estimula práticas de autocuidado e promove maior bem-estar e realização pessoal. De outro, o modelo também apresenta desafios importantes, expressos no aumento da carga de trabalho, na intensificação da conectividade às ferramentas tecnológicas, na permanência de dinâmicas associadas à divisão sexual do trabalho e na naturalização das responsabilidades domésticas e de cuidado como extensões do papel feminino, além do aumento da autocobrança.

Assim, embora o PGD ofereça ganhos significativos, ele não foi capaz de romper com as desigualdades de gênero já existentes, especialmente aquelas vinculadas à vida

reprodutiva. A persistência desses desafios revela a complexidade estrutural que atravessam o cotidiano laboral das mulheres no teletrabalho.

Para que o programa avance em direção a um compromisso efetivo com a equidade de gênero na UFT, parece ser necessário que a instituição observe alguns pontos centrais. Entre eles, destaca-se o aperfeiçoamento das diretrizes do PGD, com a definição de critérios objetivos que reduzam a margem de subjetividade nas decisões administrativas, a oferta de capacitações que abordem os aspectos mais relevantes do teletrabalho sob uma perspectiva de gênero, bem como a formação específica das chefias para uma gestão sensível às desigualdades estruturais que atravessam a experiência das mulheres no trabalho. Por fim, torna-se imprescindível a implementação de um sistema contínuo de monitoramento do PGD, com indicadores desagregados por gênero, capaz de identificar impactos, orientar ajustes e fortalecer práticas institucionais comprometidas com a justiça e a equidade.

Nesse sentido, com o intuito de atender ao último objetivo específico, que era propor recomendações e/ou ações voltadas às mulheres e ao teletrabalho, foi elaborado um produto técnico-tecnológico que propõe uma capacitação com ações formativas sensíveis às questões de gênero, capazes de fomentar práticas mais justas, saudáveis e eficazes no âmbito do PGD da UFT. A proposta busca alinhar-se às diretrizes institucionais da Universidade e ao princípio da melhoria contínua da gestão pública, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais equitativa e preparada para os desafios contemporâneos do teletrabalho.

Com base nesse propósito, o curso de capacitação terá como objetivo capacitar as servidoras da UFT que atuam ou pretendem atuar no PGD, desenvolvendo competências relacionadas à gestão do teletrabalho, ao uso adequado das TICs, à organização do tempo, ao autocuidado e ao equilíbrio entre as dimensões laboral, familiar, doméstica e pessoal. Dessa forma, a capacitação proposta se configura como uma ação estratégica para apoiar as mulheres no teletrabalho e qualificar as práticas institucionais no PGD.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação das investigações sobre o PGD e sua relação com as questões de gênero em duas direções complementares. A primeira consiste na incorporação de análises interseccionais, contemplando marcadores como raça, idade, condições de cuidado, de modo a compreender como esses fatores se articulam na experiência do teletrabalho. A segunda refere-se à realização de estudos comparativos entre mulheres e homens, utilizando os mesmos indicadores aqui trabalhados, a fim de identificar como os papéis feminino e masculido, a divisão sexual do trabalho e outras assimetrias estruturam as percepções e vivências do PGD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A. R. P.; HIRATA, H.; LOMBARDI, M. R. **Gênero, Trabalho e cuidado: Continuidades e Descontinuidades**. Caderno de Pesquisa, v. 47, n. 164, p. 740-744, abr./jun. 2017.

AGUIAR, S. F. B.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. Cadernos EBAPE.BR, v. 20, Nov./Dez. 2022, Rio de Janeiro.

AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. **Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da Quarta Revolução Industrial.** VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. 2017.

ALVES, L. M. **Crenshaw: interseccionalidade e as múltiplas faces da discriminação.** Ensaios e Notas - ideias, hábitos e inteligência para mentes inquietas. Disponível em: Crenshaw: interseccionalidade e as múltiplas faces da discriminação – Ensaios e Notas. 2022.

ANTUNES, Ricardo.; ALVES, Giovanni. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital.** Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, maio/ago. 2004.

ARAUJO, T. M.; LUA, IRACEMA. **O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Ensaio/Dossiê COVID-19 e Saúde do Trabalhador, 2021.

ARCANJO, E. S.; CARRARA, M. L.; PFIFFNER, Regina; SANTOS, V. M. G. L. D.; NETO, V. R. P. **Implementação de Regime de Trabalho Permanente na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Sorocaba no Pós-pandemia**. Fundação Getúlio Vargas. IV Programa Latino-americano em Governabilidade, GerÊncia Política e Gestão Pública. São Paulo, 2020.

ASSUNÇÃO, B. S. B. de.; DUARTE, J. M. D. S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V. de.; DIAS, C. N. D. **Programa de Gestão e Desempenho e sua Contribuição para o teletrabalho: Estudo de Caso na Controladoria-Geral da União.** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, 2023.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos Focais.** Artmed Editora S.A, Porto Alegre, RS, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdos.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BASILIO, P. C. S.; A. V.; ALMEIDA; GRAGLIA, M. E. **Transformação Digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

BEDIN, BÁRBARA. **Direito à Desconexão do Trabalho Frente a uma Sociedade Hiperconectada.** Revista Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho. Porto Alegre, 2018.

BEZERRA, Juliana. **Revolução Industrial: O que foi.** Portal Toda Matéria, 2017. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/revolucao-industrial/> Acesso em: 24 de maio de 2024.

BOLDRIN, D. L. **A Discricionariedade como o Pressuposto da Implementação de Políticas Públicas: um ensaio teórico**. Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 2, 2024. Viçosa, Brasil. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351577342009

BRASIL. Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Dispõe sobre a Jornada de Trabalho dos Servidores da Administração Pública Federal, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, e dá outras providências.** Disponível em: <Base Legislação da Presidência da República - Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995>.

BRASIL. Lei n° 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acessado em 02 de set. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa n° 1, de 31 de agosto de 2018. **Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**.

BRASIL. Instrução Normativa n° 65, de 30 de julho de 2020. **Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão**. Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/INSTRUONORMATIVAN65DE30DEJULHODE2020.pdf .

BRASIL. Portaria MTP n° 423 de 07 de outubro de 2021. **Norma Regulamentadora 17 - Ergonomia.** Disponível em: <NR 17 - ERGONOMIA>.

BRASIL. Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022a. **Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm> Acesso em: 05 de mar de 2024

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022b. **Estabelece orientações relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD**.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES//ME n° 2, de 10 de janeiro de 2023a. **Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022**.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES - SGPRT/MGI n.º 24, de 28 de julho de 2023b. **Estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248> Acesso em: 18 de junho de 2024

BRASIL. **Painel de Implementação PGD- Portal do Servidor**. Portal Gov.br, 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd. Acesso em: 21 de maio de 2024.

BRASIL. **Programa de Gestão - Histórico do PGD.** Portal Gov.br, 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico. Acesso em: 15 de mai de 2024.

BRASIL. **O Governo atualiza regras do Programa de Gestão focando em resultados.** Portal MGI.br, 2024c. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/governo-atualiza-regras-do-programa-de-gestao-focando-em-resultados . Acesso em: 03 de out. 2025.

BRASIL. **Programa de Gestão - Histórico do PGD.** Portal Gov.br, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico. Acesso em: 15 de junho de 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma da Nova Gestão Pública: agora na agenda da América Latina, no entanto…** RSP - Revista do Serviço Público. Ano 53, nº 1. Jan - Mar, 2002.

BRITO, N. M. **Flexibilidade e Teletrabalho: uma reflexão sobre a liberdade paradoxal do empreendimento de si no trabalho.** Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). 2021, São Paulo.

BRUSCHINI, Cristina. **Mulher, casa e família: cotidiano nas camadas médias paulistanas**. Fundação Carlos Chagas/Vértice. São Paulo. 1990.

BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes.** Revista Estudos feministas. vol.02 supl.especial Florianópolis jul./dez. 1994

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho Doméstico: inatividade econômica ou trabalho não-remunerado?** Rev. Brasileira de Estudos de População. v. 23, n. 2, p. 331-353. São Paulo, 2006.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, set/dez. 2007.

CARVALHO, L. G. A.; BASTOS, S. R.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. **Comensalidade na Família Nuclear Paulistana: 1950 a 2000**. Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, v. 9, n. I, p. 18-31, 2017.

CARVALHO, F. Q.; SAMPAIO, D. A. **A administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância. 2010** Disponível em <https://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/> Acesso em: 10 de jun de 2024.

CARVALHO, J. P. C. de,; SILVA, J. F. **O teletrabalho e o direito à desconexão: desafios**

jurídicos e implicações para a saúde do trabalhador no Brasil. Cognitio Juris, João Pessoa, v. 15, n. 58, p. 1-17, 2025. Disponível em: https://cognitiojuris.com.br/o-teletrabalho-e-o-direito-a-desconexao-desafios-juridicos-e-implicacoes-para-a-saude-do-trabalhador-no-brasil/#google_vignette
. Acesso em: 1 out. 2025.

CONNELL, Raewyn.; PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global. Compreendendo o gênero - da esfera pessoal à política - no mundo contemporâneo.** Tradução da 3a ed. e revisão técnica de Marília Moschkovich. nVersos. 2015.

COTRIM, L. R.; TEIXEIRA, M. O.; PRONI, M. W. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal do Brasil.** Revista Texto para discussão. Unicamp. Instituto de Economia. 2020.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications, 2014.

DANTAS, Keylla. **Lado A e Lado B do Teletrabalho: uma análise da percepção dos servidores públicos durante e após a Covid-19.** Dissertação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2024.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Women and the labyrinth of leadership.** Harvard Business Review. 25 jan. 2008.

FONTANA, C. P. **A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho.** Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE. São Paulo, v.7.n.7.jul/2021

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da Pesquisa Científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa.** Rev. para. med; 23 (3)jul.-set. 2009.

FILARDI, Fernando.; 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.** Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.

GARCIA, F.; BRONZO, M. **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO/ANPAD, Curitiba, 2000. Anais CD Rom... Curitiba: ANPAD, 2000.

GARGANTINI, Thais.; SHERLOCK, Joseph.; DALY, Michael.; ISRAEL, Danielle. **Guia prático de engajamento de equipes**. Parceria Vamos. Versão 2°. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6° ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO, Letícia.; FILIZZOLA, Luísa.; SOUSA, R. R.; SALEJ, Ana Paula. **Desigualdades de gênero no serviço público.** CEGOV - Transformando a Administração Pública. Editora UFRGS. 2021.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. S. **Inovação Organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal**. Revista Contribuiciones a las ciencias sociales, São José dos Pinhais, v.18, n.2, p. 01-25, 2025.

KUWAE, C. A.; FERREIRA, F. R.; CARVALHO, M. C. V. S.; PRADO, S. D.; SILVA, L. F. **Sociabilidade e alimentação: um estudo sobre arranjos simbólicos em grandes centros urbanos**. In: BOSI, M.L.M.; PRADO, S.D.; AMPARO-SANTOS, A., comps. Cidade, corpo e alimentação: aproximações interdisciplinares [online]. Salvador: EDUFBA, 2019, p. 153-176

HAM, C.; HILL, M. **The policy process in the modern capitalist state.** Harvester Wheatsheaf, Londres, 1993, segunda edição.

HARARI, Y. N. **Sapiens: Uma breve história da humanidade.** São Paulo: Editora L&PM; 2015.

HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações.** Edições Loyola. 15 de jul de 2008.

HIRATA, Helena. **Globalização e divisão sexual do trabalho.** Cadernos pagu (17/18). 2001/02.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade.** São Paulo: Boitempo, 2012.

HIRATA, Helena.; KERGOAT, Daniele. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho.** Tradução: Fátima Murad. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, set/dez. 2007.

IBGE. **Outras formas de trabalho 2022.** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2023.

IBGE. **Estatística de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica. 3º edição. n. 38. 2024.

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

LAZZARESCHI, Noêmia. **Sociologia do Trabalho.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

LAZZARESCHI, Noêmia; OLIVEIRA, E. M. **Relações de trabalho no Brasil pós-reforma da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

LEITE, M. P.; SALAS, Carlos. **Trabalho e desigualdades sob um novo modelo de desenvolvimento.** Tempo Social, revista de sociologia da USP, v. 26, n. 1, 2014.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**/ Michael Lipsky; tradutor, Arthur Eduardo Moura da Cunha – Brasília: Enap, 2019.

MACEDO, L. C. M.; RIBEIRO, L. M. de Pádua. **O impacto do conflito trabalho-família no processo decisório das mulheres: uma revisão da literatura**. Revista Brasileira de Administração Científica. v. 13, n. 2, 2022.

MACIEL, A. S.; LANDO, G. A. **Desafios e perspectivas do mundo do trabalho pós-pandemia no Brasil: uma análise da flexibilização trabalhista e os paradoxos do home office/anywhere office.** Revista Espaço Acadêmico - Edição Especial, 2021.

MAIA, V. C. **Administração Científica e Clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna.** Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v.2, n.2, 85-98, nov. 2010.

MARANGONI, V. X. C.; SANTIAGO, D. E.; AMPUDIA, M. T.; MARRAN, M. E. V.; PAVINATO, G. A. **Os Processos de Percepção dos Indivíduos e a Influência dos estímulos sensoriais: um estudo teórico**. Revista Científica Intraciência. Edição 21 – nov/dez 2021.

MASCARENHAS, Madalena; CARVALHO, V. S.; MORETTO, C. F.; CHAMBEL, M. J. **Boundary violations and university teachers' well-being during mandatory telework: Recovery's role and gender differences.** BMC Public Health, 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8° ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, L. R. **Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás.** Educar em Revista, Curitiba, v. 36, 2020.

MARTOS, J. A. F.; SANTOS, R. A.; BARUFI, R. B. **Direito à desconexão e teletrabalho: Entre a flexibilidade e os riscos da hiperconexão.** Rev. TST, Porto Alegre, v. 91, no 1, p. 149-163, jan./mar. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal - Módulo 1: Introdução ao PGD; Autorização; Instituiçã**o. 2° Ed. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal - Módulo 2: Seleção dos participantes; Assinatura do TCR; Desligamento do participant**e. 2° Ed. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal - Módulo 3: Plano de entregas da unidade de execução**. 2° Ed. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal - Módulo 4: Plano de trabalho do participante.** 2° Ed. 2024.

MOÇO, I.; LOPES, S.; SOARES, R. R. **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto.** Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia. abril, 2020.

MONEGO, Emilia; SCHWERTZ, F. L.; MEDEIROS, F. S.; BARROS, J. C.; MACHADO, M. S. F.; SILVA, R. D. **Teorias das Administração e das Relações Humanas.** Revista Ibero - Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE. São Paulo. v.7, n.8. ago. 2021.

MOSCHKOVICH, M. B. F. G. **Teto de Vidro ou Parede de Fogo? Um estudo sobre gênero na carreira acadêmica e o caso da Unicamp.** Dissertação. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. Campinas, 2012.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Leathing, 2001.

NASCIMENTO, S. D. **Precarização do Trabalho Feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho.** Revista de Políticas Públicas, vol. Esp, 2016, pp.339-346. Universidade Federal do Maranhão, 2016, Brasil.

NEIVA, E. R. **Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes.** Cadernos da Reforma Administrativa. Brasília. 2020.

OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19 - guia prático.** Bureau Internacional do Trabalho - Genebra, jul 2020.

OLIVEIRA, R. V.; RAMALHO, J. R.; ROSENFIELD, CINARA. **A sociologia do trabalho e suas interfaces: trajetórias e tendências atuais.** BIB, São Paulo, n. 90, 2019.

OLIVEIRA, G. F. **Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação de uma Instituição Pública Federal**. Dissertação. Universidade Federal de Alfenas. Varginha. 2023.

OECD - ORGANIZATION FOT ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVOLOPMENT. **Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators**. Paris: 2013. Disponível em: https://www.oecd.org/derec/adb/tool-kit-gender-equality-results-indicators.pdf
. Acesso em: 15 nov. 2025

PASQUINI, N. C. **Revoluções Industriais: uma abordagem conceitual.** Revista Tecnológica da Fatec Americana. v.8. n.01. São Paulo, 2020.

PRO-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. **Relatório de Atividades Progedep 2022.** Disponível em: <RELATORIO DE GESTÃO-PROGEDEP 2021-2022-GESTÃO VÂNIA MARIA DE ARAUJO PASSOS.pdf>. Acessado em: 05/10/2025.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. C. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 2, número 2, agosto de 2013.

REZENDE, D. L. **Mulher no poder e na tomada de decisão.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, 2020. Brasília.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cad. EBAPE, v. 16, n° 1, Rio de Janeiro, 2018.

ROCHA, Ana. **A evolução das perspectivas de gênero no mundo do trabalho.** Revista Princípios n° 159 - ago - nov./2020.

ROCHA, C. C. **Liderança feminina em perspectiva: as mulheres no serviço público do Brasil.** Desigualdades de Gênero no Serviço Público. ENAP, 2024.

RODRIGUES, K. S. **Vantagens e Desvantagens da Implementação do Teletrabalho através do Programa de Gestão e Desempenho em uma Universidade Federal Brasileira.** Dissertação. Universidade Fluminense. Escola de Engenharia. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Niterói. 2023

ROHR, Rebeca. **Motivação no trabalho: o que é, importância e como aumentá-la**. Disponível em: <https://mereo.com/hub/motivacao-no-trabalho/>. 2022. Acessado em: 18/10/2025.

SAFFIOTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade.** Vozes, Petrópolis, 1976.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, patriarcado e violência.** Editora Fundação Perseu Abramo. mar de 2004.

SANTANA, D. M. R. **Teletrabalho e Produtividade: há influência? Um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União.** Dissertação. Universidade Federal de Sergipe. 2023.

SANTOS, D. A.; SILVA, L. B. **Relações entre trabalho e gênero na pandemia do COVID-19: O invisível salta aos olhos.** Oikos: Família e Sociedade em Debate, v. 32, n. 1, p. 10-34, 2020.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** Tradução: Daniel Moreira Miranda. - São Paulo: Edipro, 2016.

SCOTT, Joan. **Gender: a useful category of historical analyses. Gender and the politics of history.** New York, Columbia University Press. 1989.

SILVA, D. N. **Pré-história. Portal História do Mundo.** 2023. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/pre-historia> Acesso em: 16 de maio de 2024.

SILVA, L. C. O.; SILVA, L. B. **Intervenções de carreira para promover a igualdade de gênero: Aspectos metodológicos**. Paideia, 33, e3320. 2023.

SILVA, C. L.; SILVA, W. A.; RODRIGUES JUNIOR, M. A. **Lazer, Saúde e Trabalho no Contexto das Sociedades Atuais: produção acadêmica de 2011 a 2022**. Revista do

Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer - UFMG, n. 4, Dez/2023, Belo Horizonte.

SILVA, L. C. B.; GATTO, M. F.; COSTA, A. M.; **Desigualdade de gênero: uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher.** Conjecturas, ISSN: 1657-5830, Vol. 22, nº 6. 2022.

SILVA, R. R da,; SANTOS, R. C. dos,; LIMA, A. O.; OLIVEIRA, L. G. L. **Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo em Minas Gerais**. Campo Jurídico, v.9, e663, p. 01-30, Janeiro-Junho. Barreiras, 2021.

SILVESTRE, H. C. A (Nova) Governança Pública. Brasília: Enap, 2019.

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década.** Estudos Avançados 30 (87), 2016.

TEIXEIRA, C. G. **Diagnóstico da Produtividade de Servidores Públicos Federais**: um estudo na UNIR/VILHENA a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho. Dissertação. Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR. Rondônia, 2023.

TIMOTEO, M. O. **Estratégias de Diversidade, Inclusão e Equidade de Gênero e Raça em Órgãos da Administração Pública Federal: avanços e desafios.** Revista TCU. Julho-Dezembro, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Instrução Normativa n° 001, de 17 de março de 2020. **Estabelece orientações quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública.** Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/yJtXo1q6SAOr61TTxyepYQ>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução N.º 38, de 23 de Abril de 2021 - CONSUNIa**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2021-2025 (2021)**.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Portaria GAB/UFT n° 556, de 14 de junho de 2022a**. Institui no âmbito da UFT, o PGD. Disponível em: <Sigepe Publicação>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Programa de Gestão e Desempenho - Relatório da 1° avaliação ciclo 08/2022 a 11/2022, 2022b**. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/0cYoZJhDSGqjRKCvKJ-b7A. Acesso em: 09 de mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Portaria GAB/UFT n° 1.569, de 30 de novembro de 2023a. I**nstitui no âmbito da UFT, o PGD.** Disponível em: <UFTDocs » Portaria GAB UFT nº 1569, 30-11-2023>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Sobre a Universidade.** Portal da UFT. 2023b. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/sobre-a-uft> Acesso em: 09 mai. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Instrução Normativa n° 1/2024 -

PROGEDEP/UFT. **Dispõe sobre os procedimentos gerais de Adesão, Monitoramento e Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal do Tocantins – PDG/UFT**. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/s/dhfXnOXTQbOLw6DRCt833g>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Portaria GAB/UFT n° 1.133, de 25 de agosto de 2025a. **Autoriza e institui no âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Disponível em: <https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/374093>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Portal Eletrônico da UFT - PROGEDEP. **Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, 2025b**. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas#1549servidores-ativos> Acesso em: 04/10/2024.

VASCONCELOS, J. A. F. C. **Teletrabalho e Produtividade em uma Organização Pública: uma análise com uso de escore de propensão em modelos de diferenças das diferenças.** Dissertação. Universidade de Brasília (UnB) FACE/Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Brasília, 2022.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

VELASCO, S. M. V. de,; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. **Quality of Life in Compulsory Telework in the COVID-19 Context: Perceptions Between Genders in Public Organizations.** Administração Pública & Gestão Social, Viçosa, v. 15, n. 1, 2023.

VIEIRA, D. L.; BARROS, F. P. C. de. **Teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19 e o reflexo na saúde do trabalhador: uma revisão integrativa de literatura.** Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário, Brasília, 14 (1), 2025.

VIEIRA, C. G. **Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios.** Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas. 2020.

VILARINDO, K. P. B.; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela; **Teletrabalho na atualidade: quais os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (1) 133-162 jan/mar 2021.

APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Raíssa Moura Santos Carvalho Vale, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT), convido você para participar do Projeto de pesquisa intitulado "AS POSSIBILIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO: um estudo do Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal do Tocantins - UFT". Peço que leia atentamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecida sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, orientamos que marque a opção ao final desta página, para que você receba em seu e-mail a confirmação. Saiba que você tem total direito de não querer participar e não sofrerá qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendida pela pesquisadora.

1. O nosso objetivo é compreender as possibilidades e desafios inerentes ao teletrabalho nas experiências da vida profissional, familiar e pessoal das servidoras da Universidade Federal do Tocantins (UFT), no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
2. A pesquisa contribuirá na identificação da percepção das servidoras da UFT em relação às suas vivências dentro do PGD, com o intuito de propor recomendações e/ou ações voltadas às mulheres no teletrabalho.
3. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder o questionário composto por trinta e nove questões (39), durante, aproximadamente, dez (10) minutos, e, caso lhe interessar, participar da próxima etapa do estudo, que consistirá na entrevista.
4. A participação nesta pesquisa poderá expor os participantes a riscos como desconforto, constrangimento, exposição, receio de revelar informações, sentimento de invasão de privacidade ou recordações negativas. Para minimizar os riscos ao responder o questionário, garantimos o total sigilo e anonimato das respostas registradas e a sua utilização para fins estritamente acadêmicos e científicos. Caso você seja entrevistada, poderá solicitar a transcrição das suas respostas para fins de revisão e aprovação.
5. A sua participação neste estudo é voluntária e caso não queira mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe confirmem a desistência através do e-mail disponibilizado.
6. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, as voluntárias poderão pleitear indenização por danos materiais, segundo as determinações do Código Civil (Lei no 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.
9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa e os resultados poderão ser publicados sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade.
10. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com a pesquisadora Raíssa Vale através do e-mail raissacarvalho@uft.edu.br, e pelo telefone (63) 98133-0236. Desde já, agradeço sua participação.

Declaro que li este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa. Entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo a mim. Recebi uma confirmação deste termo de consentimento preenchido por mim e pela pesquisadora, que me deu a oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas.

Pesquisadora: _____

Participante:_____

APÊNDICE B: Instrumento de Coleta de Dados - Questionário

I - OBJETIVO DA PESQUISA

O nosso objetivo é compreender as possibilidades e desafios inerentes ao teletrabalho nas experiências da vida profissional, familiar e pessoal das servidoras da Universidade Federal do Tocantins (UFT), no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Esse questionário contribuirá na identificação da percepção das servidoras da UFT em relação às suas vivências dentro do PGD, com o intuito de propor recomendações e/ou ações voltadas às mulheres no teletrabalho.

II - DO SIGILO DA PARTICIPAÇÃO

Não será necessário identificar seu nome ou fornecer qualquer informação que possa infringir as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Além disso, este questionário foi elaborado de forma a não capturar seu e-mail institucional, preservando o anonimato dos participantes.

Todas as suas respostas serão tratadas de maneira confidencial e os resultados serão apresentados de forma que não permita a identificação individual dos participantes.

III - POR QUE FUI ESCOLHIDA?

Você foi escolhida por fazer parte da população alvo do estudo, que é composta pelas servidoras da UFT que aderiram ao PGD.

IV - DA PARTICIPAÇÃO E DESISTÊNCIA

Sua participação nessa pesquisa NÃO é obrigatória e consistirá em responder a este questionário. Você poderá se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento sem precisar se justificar.

V - CONTATOS PARA INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Dados dos pesquisadores responsáveis:

- Raíssa Moura Santos Carvalho Vale (raissacarvalho@uft.edu.br) - Telefone: (63) 98133-0236 - Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da UFT.

- Dianine Censon - Telefone: (53) 98147-3757 - Prof. Drª no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da UFT e no Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

Consentimento em participar da pesquisa. Tendo sido orientada quanto ao teor da carta de apresentação dessa pesquisa e compreendido a natureza e o objetivo do estudo…

( ) Manifesto meu livre consentimento em participar da pesquisa.

( ) NÃO tenho interesse em participar desta pesquisa.

1. Perfil Sociodemográfico e funcional

1.1. Idade

1.2. Estado Civil

1.3. Unidade de Lotação

1.4. Modalidade do PGD

2. Dimensão Profissional

2.1. Sinto que minha produtividade no PGD aumentou

2.2. No PGD, sinto que a carga de trabalho aumentou

2.3. No teletrabalho, meus horários de trabalho e descanso são bem definidos

2.4. Com o PGD percebo melhoria na organização e planejamento das minhas demandas profissionais

2.5. No PGD, tenho observado que encontro-me mais conectada às ferramentas tecnológicas comuns ao teletrabalho (ex: *whatsapp*, e-mail,redes sociais do setor…)

2.6. Com o PGD, sinto-me mais motivada a desempenhar as minhas demandas profissionais

3. Dimensão Familiar/Doméstica

3.1. Considero a estrutura física e tecnológica da minha residência adequada para o desempenho das minhas demandas profissionais

3.2. Conto com alguma forma de ajuda de terceiro(s), seja contratada ou familiar, para lidar com as atividades domésticas enquanto realizo as atividades profissionais na minha residência

3.3. Com o PGD, observei um aumento no tempo que dedico às atividades domésticas

3.4. As tarefas domésticas são compartilhadas igualmente com as pessoas que residem na minha casa

3.5. Com o PGD, sinto dificuldade em conciliar as demandas profissionais com os afazeres domésticos e cuidados com pessoa(s) da família

3.6. Com o PGD, percebo que consigo dedicar mais tempo à minha família

3.7. Você possui pessoas da família sob sua responsabilidade (filho(s), mãe, pai, outras pessoas)?

3.8. Sinto que o PGD trouxe melhorias na conciliação entre minhas atividades profissionais com as atividades do(s) meu filho(s)/mãe/pai/outros parentes

4. Dimensão Pessoal

4.1. Após aderir ao PGD, sinto-me mais motivada a realizar outras atividades, como praticar exercícios físicos, trabalhos manuais, leitura, entre outras

4.2. Desde que aderi ao PGD, percebo que desenvolvi ou intensificou aspectos relacionados a questões psicológicas ou emocionais, como ansiedade, estresse, cansaço mental, entre outros

4.3. Sinto que com o PGD, tenho me cobrado mais para dar conta de todas as atividades e demandas profissionais, familiares e doméstica e pessoais

4.4. Com o PGD, sinto-me mais realizada

4.5. Você aderiu ao PGD integral?

4.6. No PGD integral, sinto-me mais isolada socialmente

5. Entrevista

Servidora, agradeço sua participação até aqui!

Para enriquecer a investigação e obter uma compreensão mais profunda sobre os fenômenos em torno do teletrabalho sob uma perspectiva de gênero, gostaria de convidá-la a participar da segunda etapa desta pesquisa: **uma breve entrevista**.

O objetivo das entrevistas é contextualizar e explorar os resultados do questionário, buscando aprofundar os dados sobre a percepção das mulheres-servidoras em relação às suas vivências dentro do Programa de Gestão e Desempenho, ao considerar a oportunidade de traduzir os pontos e resultados mais relevantes observados no questionário.

As informações adicionais sobre a data, horário, duração e forma de realização (presencial ou online), serão repassadas posteriormente para o contato que você disponibilizar após manifestar seu interesse.

De antemão, informo que a condução das entrevistas estará fundamentada em um diálogo amistoso, assegurando a confidencialidade das entrevistadas e as informações obtidas por meio das respostas.

Dessa forma, caso tenha interesse em participar ou apenas obter mais informações sobre os objetivos dessa pesquisa, apresente seu interesse marcando a opção abaixo e informando o telefone (WhatsApp) ou e-mail para contato.

Lembrando que essas informações de contato estarão sob a responsabilidade exclusiva da pesquisadora, que se compromete a mantê-las em sigilo absoluto e a utilizá-las apenas para fins de comunicação sobre a pesquisa, conforme as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Mais uma vez, agradeço antecipadamente pela participação e colaboração!

Consentimento de participar da entrevista. Tendo sido informada quanto ao objetivo,

( ) Manifesto meu livre consentimento em participar.

( ) NÃO tenho interesse em participar.

( ) Gostaria de obter mais informações antes de manifestar meu interesse.

Segue meu (s) contato (s) para que a pesquisadora entre em contato com as informações adicionais para a entrevista.

_____

Caso desejar, este espaço é destinado para que você inclua informações adicionais que entenda ser importante que a pesquisadora tenha conhecimento prévio:

_____

APENDICE C: Roteiro Semi-estruturado das Entrevistas

Apresentação

Dimensão Profissional

Q1. Na sua experiência, de que maneira o PGD influenciou ou tem influenciado a sua produtividade e o desempenho das suas atividades profissionais?

Q2. Quais estratégias você desenvolveu para gerenciar o trabalho, planejar e organizar suas atividades no contexto do PGD?

Q3. Você percebeu alguma mudança no uso ou na intensidade do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) após aderir ao PGD?

Se sim, como isso impactou seu trabalho?

Dimensão familiar e doméstica

Q4. Como você vivenciou o processo de conciliação entre as demandas do ambiente doméstico/familiar e as responsabilidades profissionais ao passar para o teletrabalho via PGD?

Q5. Na sua percepção, o PGD alterou a forma como você organiza ou dedica tempo às atividades domésticas e familiares?

Se sim, de que maneira?

Dimensão pessoal

Q6. Quais impactos o teletrabalho no âmbito do PGD trouxe para a sua saúde mental e emocional?

Poderia comentar como percebe essas mudanças?

Q7. De que forma o PGD contribuiu (ou não) para sua motivação e sensação de realização pessoal e profissional?

Q8. Se você pudesse resumir o que o PGD representa para você, em poucas palavras ou frases, como o descreveria?