

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**TELEWORK IN THE FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES
FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE
PROGRAM IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 09/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786227415](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786227415)

Mariana Monteiro Caldeira Miranda¹

RESUMO

O presente estudo analisa o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do serviço público federal com ênfase nos desafios intrínsecos para sua implementação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O foco analítico recai sobre a categoria dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), agentes centrais na operacionalização da máquina universitária. A metodologia empregou uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de levantamento bibliográfico, análise documental do arcabouço normativo brasileiro e a realização entrevistas com membros da comunidade universitária, permitindo a triangulação de dados. A pesquisa obedeceu rigorosamente aos preceitos do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora, obtendo parecer favorável. Concluiu-se que a transição do controle de assiduidade para a gestão por resultados revela-se um processo de alta complexidade política e organizacional. Que o PGD, embora catalisador da modernização, impõe desafios como o isolamento socioprofissional, a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e a redefinição da cultura institucional. O programa não é sinônimo de teletrabalho e que pode trazer diversos impactos, positivos e negativos. Ações fundamentais incluem a necessidade de indicadores claros para avaliação de desempenho, a importância de um sistema de teletrabalho adaptável às especificidades do trabalho universitário bem como o acompanhamento da saúde dos servidores remotos. A pesquisa é original por focar no diálogo e nas perspectivas internas vivenciadas na UFJF, oferecendo subsídios para a discussão sobre novos arranjos de trabalho no contexto pós-pandêmico e contribuindo para a modernização e eficiência em universidades federais.

Palavras-chave: Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho; Gestão Pública; UFJF; Gerencialismo.

ABSTRACT

This study analyzes the Federal Public Service Management and Performance Program (PGD) with emphasis on intrinsic challenges for its implementation at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The analytical focus falls on the category of Administrative Technicians in Education (TAES), central agents in the operationalization of the university machine. The methodology employed a descriptive research, with a qualitative approach, through bibliographical survey, documentary analysis of the Brazilian normative framework and interviews with members of the university community, allowing triangulation of data. The research strictly complied with the precepts of the Ethics Committee in Research with Human Beings of the Federal University of Juiz de Fora, obtaining favorable opinion. It was concluded that the transition from attendance control to results management is a process of high political and organizational complexity. That the PGD, although catalyst for modernization, imposes challenges such as socio-professional isolation, the need for robust technological infrastructure and the redefinition of institutional culture. The program is not synonymous with teleworking and can bring several positive and negative impacts. Key actions include the need for clear indicators for performance evaluation, the importance of a teleworking system adaptable to the specificities of university work, as well as monitoring the health of remote servers. The research is original because it focuses on the Dialogue and internal perspectives experienced at UFJF, offering subsidies for the discussion about new work arrangements in the post-pandemic context and contributing to modernization and efficiency in federal

universities.

Keywords: Remote work; Management and Performance Program; Public Management; UFJF; Managerialism.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea atravessa uma metamorfose paradigmática, impulsionada pela onipresença das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e pela crescente pressão social por eficiência e transparência. Como assevera Lima (2018), a eficiência não é meramente um comando constitucional abstrato, mas um dever pragmático do Estado de otimizar o desempenho institucional e a entrega de valor público.

O período pandêmico atuou como um "laboratório forçado", acelerando a ruptura com o modelo tradicional de gestão burocrático-racional. A problemática central, todavia, reside na transição do controle de assiduidade — baseado na presença física e na contagem de horas — para o controle de resultados, focado na produtividade e na qualidade das entregas. Esta mudança não é meramente procedimental; ela exige uma reengenharia da cultura organizacional no serviço público, tradicionalmente ancorado na vigilância presencial. Dessa forma, com a pandemia da Covid-19, as instituições públicas precisaram se adequar ao serviço remoto, mesmo que de forma inesperada, em prol da continuidade e manutenção de suas atividades (Coelho *et al.*, 2022).

Nesse contexto de transformação da gestão pública, a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, representou um marco na institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e

fundacional, ao estabelecer um modelo de gestão orientado por resultados e possibilitar a execução das atividades nas modalidades presencial, híbrida e de teletrabalho (Brasil, 2022). Desde então, diversos órgãos e entidades federais passaram a aderir ao programa, enquanto outras instituições iniciaram estudos voltados à análise de sua viabilidade e adequação às respectivas realidades organizacionais. Nesse cenário, insere-se a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que realizou estudos e um projeto-piloto relacionados ao PGD, constituindo o contexto institucional que fundamenta a presente pesquisa.

A implementação do PGD nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) apresenta desafios específicos, dada a natureza complexa e multifacetada do trabalho universitário, que envolve ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa. Assim, a relevância deste estudo transcende o interesse acadêmico, ao contribuir para o debate sobre modelos de gestão orientados ao desempenho, capazes de promover maior eficiência administrativa, racionalização dos recursos públicos, inclusão de servidores com restrições de mobilidade e melhoria da qualidade de vida no serviço público.

Dessa forma, é nesse contexto que a presente pesquisa se situa e busca oferecer subsídios que possam contribuir para futuras discussões sobre a adoção e o aperfeiçoamento de políticas de teletrabalho e gestão por resultados na Administração Pública Federal, tendo como objetivo geral compreender o Programa de Gestão e Desempenho e identificar os principais desafios encontrados para sua implementação na UFJF.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teletrabalho na Administração Pública

O teletrabalho teve início nos anos 1970 nos EUA visando redução de tempo e custos de deslocamento (Rocha; Amador, 2018). Na administração pública, o teletrabalho começou a ser adotado na década de 1990, com a popularização da internet e dos computadores pessoais. No Brasil, oficialmente começou em 2016 com a Resolução nº 227 do CNJ, alterada por resoluções posteriores e incluída na CLT pela Lei nº 13.467/2017. Poucos órgãos públicos adotavam antes disso, mas exemplos pioneiros incluem o Serpro em 2005, o TST em 2011-2012, a CGU e o Ministério do Planejamento em 2016 (Silva, 2015; Gervásio; Cova, 2022).

Durante a pandemia de covid-19, o teletrabalho foi adotado emergencialmente na administração pública, apesar da falta de planejamento prévio, resultando em dificuldades de adaptação (Cunha; Bianchi, 2023). A Instrução Normativa nº 65/2020 orientou a implementação do teletrabalho durante a crise, e posteriormente, o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 89/2022 estabeleceram novas diretrizes para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Devido a todas essas ocorrências, foi necessário que a Administração Pública recorresse a um mecanismo de complementação dos trabalhos, sendo o PGD uma ferramenta essencial para o aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) destacam a necessidade de modernização dos sistemas públicos para atender à alta demanda. A implementação do teletrabalho nas esferas municipal, estadual e federal mostrou-se eficiente e produtiva, embora ainda precise de

aperfeiçoamento tecnológico (Leite; Muller, 2017). O tema é relevante para a sociedade e as comunidades científicas, haja vista a importância e a essencialidade da qualidade na promoção dos serviços públicos.

O teletrabalho apresenta diversas vantagens que contribuem para a produtividade e bem-estar dos trabalhadores. Segundo Hau e Todescat (2018), entre os benefícios estão o aumento da produção, redução de despesas com vestimentas, transporte e alimentação, menor estresse com deslocamentos, e maior flexibilidade no ritmo de trabalho. Além disso, o teletrabalho proporciona melhores condições de concentração, escolha do local de trabalho, mais tempo com a família, melhor articulação do tempo para lazer, e elimina dificuldades de deslocamento para servidores com deficiência. Também há redução de faltas, possibilidade de funcionamento dos serviços fora do horário comercial, e continuidade das atividades em casos de imprevistos na sede. O teletrabalho também diminui a rotatividade, amplia a contratação, reduz o fluxo de trânsito, e diminui custos de manutenção e infraestrutura (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Giglio, Galeale e Azevedo, 2018).

No entanto, há desvantagens a serem consideradas. Hau e Todescat (2018) destacam a menor interatividade presencial, o que leva ao isolamento social, menos oportunidades de progressão na carreira, aumento de despesas com energia e recursos tecnológicos, e risco de demissão em cortes de gastos. A ausência de legislação específica, a possibilidade de descumprimento de funções, resistência de sindicatos, maior risco de segurança de dados, dependência de recursos tecnológicos, e falta de espaço adequado em casa são outros desafios. Além disso, a falta de convívio

presencial pode afetar a comunicação, relações interpessoais e coesão da equipe, impactando a motivação e qualidade do trabalho (Roos e Silva, 2023; Oliveira e Pantoja, 2018).

Esses aspectos mostram que, embora o teletrabalho ofereça muitas vantagens, é crucial considerar seus desafios para garantir a eficiência e qualidade dos serviços públicos. É necessário que os setores públicos demonstrem maior preocupação e uma gestão de processos modernizada, para que os modelos de desenvolvimento possam ser suficientes para o atendimento das demandas sociais (Oliveira; Pantoja, 2018).

2.2. O Programa de Gestão de Desempenho (PGD)

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) visa aprimorar a eficiência e produtividade dos servidores públicos federais (Brasil, 2022). Regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, o PGD permite o teletrabalho, mensurando resultados e acompanhando a execução dos trabalhos (Cunha e Bianchi, 2023).

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

Dessa forma, três fatores foram cruciais para iniciar iniciativas pioneiras de programa de gestão. Primeiro, a limitação do controle de assiduidade como incentivo, indicando uma administração arcaica. Segundo a divergência entre padrões gerenciais privados e públicos, considerando restrições orçamentárias e supervisão externa. Por fim, a revolução tecnológica possibilitou o teletrabalho com a digitalização dos serviços públicos, alterando a forma de interação e processos administrativos. Conforme dados do Portal do Servidor (2024), atualizado em maio de 2024, 159 instituições públicas federais já utilizam o PGD como um programa para essa finalidade, sendo 36 órgãos da administração direta e 123 instituições da administração indireta (Portal do Servidor, 2024).

O artigo 6º do Decreto nº 11.072/2022 permite a aplicação do PGD tanto no trabalho presencial quanto no remoto, com seleção impessoal dos participantes. Demonstrando que o PGD não é sinônimo de teletrabalho, a adesão ao teletrabalho não é obrigatória, mas ele proporciona à instituição, a adesão a três modalidades de trabalho: presencial, teletrabalho parcial (híbrida), ou teletrabalho integral. A regulamentação do teletrabalho requer adesão mútua e disponibilidade para contato durante o horário de funcionamento do órgão (Brasil, 2022).

No entanto, a proposta de melhorar a qualidade de vida dos servidores enfrenta críticas, especialmente de sindicatos, quanto a possíveis retrocessos do PGD, como sobrecarga de trabalho, precarização e custos adicionais para os servidores. Existem preocupações sobre a falta de separação entre vida pessoal e profissional, maior responsabilidade das mulheres, custos de equipamentos, sucateamento das universidades e aumento do assédio. Portanto, é crucial estudar e discutir a implementação do

teletrabalho no PGD para garantir que ele aumente a produtividade e a qualidade de vida dos servidores (Corrente Proletária na Educação - UFRN, 2023).

Para melhor visualização, o Quadro 1, lista as principais informações sobre o PGD.

Quadro 1. O Programa de Gestão e Desempenho

O que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?	De acordo com a Instrução Normativa nº 65/2020 e o Decreto nº 11.072/2022, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gerenciamento focada em resultados que modifica o modelo de trabalho convencional. Em vez de controlar a presença dos funcionários, o PGD prioriza o controle das entregas e dos resultados obtidos, o que promove maior flexibilidade e inovação nas atividades, tanto em relação ao local quanto aos horários e métodos de execução. O PGD substitui o tradicional controle de frequência dos servidores por uma abordagem de gestão baseada em resultados. Além disso, o programa oferece a oportunidade de os participantes realizarem parte de suas atividades fora das dependências da instituição, desde que disponham da estrutura física e tecnológica adequadas.
Quais as Normas Básicas de regulamentação do PGD?	• Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 • Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 16, de 12 de maio de 2023; • Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT nº 24/2023
O PGD é o mesmo que teletrabalho?	Não são sinônimos. O PGD inclui a possibilidade de trabalhar de forma remota, mas é constituído por três modalidades: presencial, teletrabalho parcial (híbrido) e o teletrabalho integral.

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

servidor que esteja no Programa?	prazo de até 40 dias após a conclusão de cada atividade.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.3. Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Historicamente, a discussão sobre teletrabalho nas IFES ganhou força com a necessidade de adaptação durante a pandemia de COVID-19, que impôs a adoção emergencial do trabalho remoto. Com a superação da pandemia de covid-19 no Brasil, as instituições públicas retomaram as atividades presenciais. Em 4 de maio de 2021, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu diretrizes de segurança biológica para as instituições federais de ensino superior, facilitando a normalização dessas organizações e beneficiando a economia do país (Brasil, 2021). Logo, a adesão ao PGD gerou ampla discussão devido aos benefícios do trabalho remoto observados durante a pandemia.

Um dos principais desafios de implementação do PGD nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) é a diversidade de funções e a necessidade de interação presencial em muitas delas. Enquanto atividades administrativas e de suporte podem ser mais facilmente adaptadas ao teletrabalho, funções que envolvem laboratórios, atendimento direto a estudantes, aulas práticas e atividades de extensão demandam a presença física dos servidores. Isso exige uma análise criteriosa e a definição de critérios claros para a elegibilidade de servidores e atividades ao PGD.

Além disso, a cultura organizacional das universidades, muitas vezes tradicional e hierárquica, pode representar um obstáculo à plena adesão e sucesso do PGD. Neste contexto, a implementação do PGD nas Ifes, normalmente, inicia-se com um projeto-piloto, onde os servidores participaram experimentalmente para testar a funcionalidade do sistema e adaptar as normativas do programa às atividades institucionais. Após essa fase, as vantagens e desvantagens são analisadas para subsidiar a decisão sobre a adesão.

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), o processo de institucionalização do teletrabalho teve início oficial em 29 de abril de 2022, quando o Conselho Superior (Consu) instituiu uma comissão para regulamentar reuniões virtuais e elaborar um plano de gestão de pessoas voltado à modalidade remota. Esta comissão foi formalizada pela Resolução nº 18/2022 e, em dezembro do mesmo ano, submeteu seus estudos ao Consu, que encaminhou o relatório para análise e contribuições de todas as unidades administrativas e acadêmicas.

O início da viabilidade de implementação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF ocorreu em 2 de outubro de 2023, com a aprovação da Resolução nº 56/2023 pelo Consu, estabelecendo as normas para os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Para operacionalizar o programa, foi criado o Comitê Técnico do PGD (CTPGD) — composto por representantes da Progepe, CGCO, Sintufejuf e do campus Governador Valadares — e implementado um projeto-piloto em quatro Unidades Organizacionais para avaliação preliminar dos fluxos e sistemas

Entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025, foi conduzido o projeto-piloto com o objetivo de avaliar os procedimentos administrativos, o funcionamento do sistema informatizado e a adequação dos instrumentos normativos. Os resultados preliminares indicaram avanços no processo de adesão, ao mesmo tempo em que evidenciaram a necessidade de aperfeiçoamentos nos fluxos processuais, nos formulários, no sistema e na regulamentação interna. Ao término do projeto-piloto, o Comitê deliberou por sua conclusão e pela elaboração de um relatório final, contemplando as contribuições dos participantes, além do encaminhamento de proposta de atualização da resolução institucional CONSU, etapa necessária para subsidiar futuras deliberações sobre a implementação do programa na Universidade (UFJF,2024). Esses desdobramentos demonstram que, embora o PGD tenha avançado em sua fase de planejamento e validação institucional, a UFJF ainda se encontrava em processo de amadurecimento das condições necessárias para sua eventual implementação definitiva

Neste cenário, torna-se necessário refletir sobre o futuro do trabalho no contexto universitário. O serviço público é essencial para a sociedade, garantindo o funcionamento de instituições e a prestação de serviços. O avanço tecnológico impacta significativamente a administração pública. O teletrabalho enfrenta desafios culturais e institucionais, exigindo adaptação e atenção. A cultura organizacional, que envolve valores, crenças e normas, influencia a resistência à mudança, frequentemente encontrada em organizações públicas devido à sua rigidez (Chiavenato, 2014; Montezano et al., 2019).

Segundo Almeida (2015), a resistência à mudança no setor público pode ser causada por um ambiente conservador e estruturas

hierárquicas rígidas. A implementação do teletrabalho, portanto, enfrenta desafios culturais significativos, pois requer uma mudança organizacional e a adoção de novas práticas. No entanto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) permite a customização conforme as necessidades de cada órgão, fortalecendo a identidade coletiva sem fragilizar a cultura organizacional (Portal do Servidor, 2024).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa descritiva e qualitativa, centrada em um estudo de caso único, examina os desafios da implementação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O objetivo é interpretar o fenômeno do teletrabalho na administração pública, focando nos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF.

A pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, realizada entre março e junho de 2024, período em que a UFJF desenvolvia estudos relacionados à viabilidade de adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Na primeira etapa, foram revisados trabalhos acadêmicos e livros sobre teletrabalho na administração pública brasileira. Na segunda, documentos oficiais e normativos do governo federal, além de relatórios e informações da UFJF, foram analisados. Na terceira, a coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro participantes-chave da comunidade universitária, selecionados por vivência direta da autora com a gestão ou execução do programa. Os sujeitos da pesquisa incluíram membros da gestão superior da UFJF, gestão do campus Governador Valadares (GV), representante do sindicato (Sintufejuf) e membro da comissão do teletrabalho/PGD da UFJF. As entrevistas exploraram os desafios e dificuldades na implementação do PGD,

vantagens e desvantagens sobre o teletrabalho, e as percepções sobre suas implicações na comunidade acadêmica e gestão administrativa.

A escolha do lócus de estudo na UFJF relaciona-se ao espaço profissional da autora, facilitando a expressão do cotidiano e considerações sobre a gestão, devido ao seu vínculo e conhecimento do ambiente organizacional no campus GV da instituição.

A pesquisa envolveu entrevistas gravadas e transcritas com o auxílio do software "Transkriptor". Após uma leitura minuciosa das transcrições, foram selecionadas as falas mais relevantes para análise. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo, confrontando os relatos com a literatura de Roos e Silva (2023) e Coelho et al. (2022). Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo das respostas recebidas nas entrevistas, a fim de estudar o significado e o sentido dos dados. O estudo obedeceu rigorosamente aos padrões éticos. O consentimento livre e esclarecido foi obtido de todos os participantes, garantindo o anonimato. A pesquisa foi formalmente aprovada pelo Comitê de Ética competente sob o Parecer nº 6.788.925 e registro CAAE 75135323.6.0000.5147. Os dados analisados refletem o contexto institucional vigente no período de realização da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (1977), que descreve três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Na pré-análise, ocorre a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. O

método de análise de conteúdo deve considerar o tema e o problema de pesquisa, a revisão da literatura, e a definição de hipóteses. Após a coleta dos dados, são definidas as categorias para a análise, utilizando procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos (Vergara, 2006).

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

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

Este estudo visa analisar as percepções dos participantes sobre o processo de implementação do PGD na UFJF. Para compreender a visão dos participantes da pesquisa, conforme pode se verificar dos questionamentos e fundamentos teóricos apresentados, tomando por base o instrumento de pesquisa - roteiro de entrevistas, as perguntas iniciais foram intrinsicamente relacionadas à compreensão do PGD, seus impactos e importância. Outras são

relacionadas aos desafios para a implementação do PGD na UFJF, algumas trazem os apontamentos apresentados pelos participantes em relação às vantagens e desvantagens da implementação do PGD. E as perguntas finais estão voltadas para verificar as ações necessárias para fortalecer o teletrabalho dos Técnicos Administrativos em Educação na UFJF.

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

4.1. Vantagens do PGD

Ao analisar os dados, ficou evidente que o teletrabalho traz muitas vantagens aos servidores e à Administração Pública. O PGD pode oferecer várias vantagens na UFJF, sendo a principal a flexibilidade de horários, proporcionando maior autonomia na realização das atividades. A participante da gestão do campus GV destaca que essa flexibilização pode melhorar a qualidade de vida dos servidores, otimizar as entregas e permitir maior concentração ao escolher ambientes de trabalho menos ruidosos. A flexibilidade de horário também possibilita a realização de tarefas mais complexas em momentos mais propícios.

Além disso, a redução do deslocamento e dos problemas de trânsito pode diminuir o estresse e aumentar a produtividade. A flexibilidade promovida pelo PGD é vista como uma oportunidade de repensar a lógica de trabalho, priorizando entregas e resultados em detrimento do controle de horários, podendo melhorar qualitativamente os resultados das unidades.

A participante do sindicato reconhece o potencial do PGD em melhorar a qualidade do trabalho e a flexibilidade, mas ressalta que é cedo para avaliar sua eficácia, pois o programa ainda não está em funcionamento na UFJF. Destaca a necessidade de adaptar o PGD à realidade específica da UFJF, considerando as particularidades de cada instituição. O PGD não deve substituir completamente o modelo anterior, mas ser uma alternativa viável para certas tarefas administrativas, proporcionando autonomia para decidir local e horário de trabalho, semelhante ao trabalho docente.

A participante da gestão superior da UFJF vê outra vantagem no PGD: a possibilidade de realizar trabalhos intersetoriais, unificar secretarias, trabalhar de forma conjunta, diminuir o absenteísmo e reter talentos na instituição.

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

eu acho que o PGD pode trazer essa colaboração de cara, já que nós estamos discutindo isso. Dimensionando, vamos fazer isso. Então acho que a gente pode agregar muito valor para a universidade, pode trazer bastante coisa pra universidade, é o meu grande receio a gente não rediscutir. O quanto é o quantitativo adequado de tarefas para corresponder a uma atuação plena de um servidor dentro do teletrabalho, ou seja, aquela tabela lá da resolução não ser uma coisa viva, vai ser uma coisa distante. Eu acho que essa tabela tem que ser repensada pela comissão de implantação, de acompanhamento, aí para que a gente consiga evoluir aqueles números que eles são só valores, é indicador. Valores iniciais para que a gente possa evoluir para uma melhor qualidade de trabalho de toda a nossa comunidade. Não é e não que se encaixe ali. Fique do jeito que está, a gente consiga. Se a gente conseguir fazer essas coisas, eu acho que o PGD vai trazer, o PGD/teletrabalho vai agregar muito para o funcionamento da universidade (Participante 3).

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

estabelecer um equilíbrio entre a quantidade de atividades atribuídas aos servidores e a efetiva capacidade de realização destas.

4.2. Desvantagens do PGD

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

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

A saúde mental dos servidores foi um ponto reforçado também pela pessoa participante membro da gestão superior, pois, segundo a participante, os serviços remotos desempenhados durante da pandemia da covid-19 apontou que alguns colaboradores se sentiram sobrecarregados, enquanto outros podem ter se distanciado do trabalho. Essa variedade de respostas indica que o trabalho remoto afetou os funcionários de maneiras diferentes e nem sempre de maneira positiva. Destacou-se a necessidade de

alinhar a inovação com os cuidados necessários à saúde mental dos colaboradores. A participante mencionou preocupações específicas, como a constante conexão ao trabalho, mesmo fora do horário de expediente, destacando a importância de estabelecer limites claros para garantir o direito ao descanso e preservar a saúde mental dos funcionários. O retorno ao trabalho presencial, pós-pandemia, também foi desafiador, já que houve uma diversidade de preferências, alguns desejando um retorno total, outros optando por um modelo híbrido e outros resistindo a voltar.

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

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

A participante acredita que o teletrabalho pode levar à perda da sensação de pertencimento a uma equipe e dificultar a comunicação entre colegas, individualizando as atividades e afetando o senso de coletividade. Os participantes expressam preocupação com o isolamento do teletrabalho e sugerem a necessidade de mitigar esse afastamento. Eles destacam a importância de criar planos que evitem o isolamento excessivo, propondo o uso de ferramentas tecnológicas para organizar atividades presenciais voltadas para a cultura e o lazer, como eventos sociais, para promover a interação entre os colegas.

É necessário equilibrar a flexibilidade do teletrabalho com oportunidades para interações presenciais que promovam coesão, relacionamento interpessoal e senso de comunidade. As atividades culturais e de lazer sugerem a importância de um ambiente que incentive não apenas o trabalho, mas também a socialização, contribuindo para um ambiente de trabalho mais unido e colaborativo. Integrar atividades sociais e de lazer à rotina de trabalho remoto pode ser eficaz para preservar e fortalecer os laços interpessoais entre os servidores da UFJF.

Além disso, foi levantada a questão dos custos ao trabalhador como desvantagem. Embora o teletrabalho possa representar uma economia de custos tanto para a administração pública quanto para os trabalhadores, esses benefícios podem ser anulados se os trabalhadores precisarem investir em equipamentos pessoais para garantir a eficiência do trabalho remoto. Isso pode resultar em custos futuros para os trabalhadores, como despesas com mobiliário e energia elétrica. A falta de infraestrutura adequada para o teletrabalho também foi citada como um obstáculo, destacando a

necessidade de regulamentar o empréstimo de equipamentos para facilitar o acesso a esses recursos pela universidade.

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

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

4.3. Desafios para Implementação do PGD na UFJF

A implementação do PGD na UFJF, conforme os participantes, enfrenta desafios multifacetados que perpassam aspectos culturais, estruturais e de gestão. A transição de um modelo de trabalho

presencial para um modelo híbrido ou totalmente remoto, com foco em resultados, exige uma adaptação significativa de toda a comunidade universitária. Destaca-se a necessidade de definir um sistema eficaz compatível com a jornada flexibilizada dos técnicos administrativos, especialmente em setores com poucos servidores. A resistência ao teletrabalho e a dificuldade de implementação em institutos com estruturas tradicionais também são desafios a serem superados.

A gestão superior enfatiza a importância de um sistema abrangente que considere os processos específicos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e cultura na UFJF. São necessários momentos frequentes de reuniões ampliadas para apresentar e discutir propostas do programa, envolvendo o Comitê do PGD para um engajamento e comunicação efetivos.

Para a implementação do PGD em toda a universidade, é necessário dimensionar e redimensionar as atividades corretamente, além de utilizar sistemas eficientes para garantir a organização e eficácia do programa. A catalogação correta das atividades individuais representa um desafio significativo.

Os desafios do teletrabalho no ambiente acadêmico foram discutidos, especialmente em relação à interação pessoal necessária para ensino e apoio estudantil. Enquanto o teletrabalho pode ser positivo para atividades administrativas, permitindo um ambiente mais focado, representa um desafio maior para aqueles que lidam diretamente com discentes e docentes.

Uma abordagem híbrida é sugerida, onde a tecnologia é utilizada para superar esses desafios. A presença física alternada dos

membros da equipe nos setores garantiria atendimento contínuo, beneficiando setores com aglutinação e mantendo suporte para alunos e professores.

A manutenção das relações interpessoais e do senso de pertencimento à equipe é outro desafio do teletrabalho. A falta de interações presenciais pode afetar a colaboração, engajamento e coesão das equipes. Estratégias para mitigar esses impactos incluem mecanismos de comunicação eficazes, como plataformas virtuais para reuniões regulares e ferramentas de mensagens instantâneas.

A inclusão da saúde do servidor como foco do programa é fundamental, garantindo boas condições de trabalho e suporte à saúde física e mental. A capacitação e inovação também são destacadas, com a necessidade de investir no desenvolvimento dos colaboradores e promover um ambiente criativo e inovador.

Ademais, a falta de participação direta dos servidores na construção e implementação do programa é um desafio. Maior inclusão e envolvimento dos servidores são necessários, além da participação representativa nas discussões e comitê.

A análise dos resultados revela que o processo de flexibilização da jornada de trabalho dos TAE's na UFJF é percebido como uma conquista fundamental da categoria, o que impõe um desafio específico para a implementação do PGD: a necessidade de compatibilizar o novo sistema com esse regime flexível já existente. Os dados indicam que essa integração exige que a universidade realize uma mudança cultural profunda, migrando da lógica de controle de horas trabalhadas — ainda que em regime flexibilizado

— para uma política orientada estritamente por resultados e pela qualidade do serviço prestado, garantindo que a modernização da gestão não entre em conflito com os direitos e arranjos laborais previamente consolidados na instituição. Nesse sentido, os participantes ressaltam que o PGD por exigir essa mudança mais profunda: o foco na entrega efetiva, independentemente da carga horária física cumprida, ainda gera inseguranças quanto à mensuração justa da produtividade e à manutenção da coesão das equipes.

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

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

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

Estes desafios identificados pela Participante, dialoga com o apontado pela Participante do campus GV, que inclui a necessidade de mudança cultural e de mentalidade dentro da UFJF como um desafio do PGD. A transição de um modelo de trabalho baseado em horas para um modelo focado em resultados exige um grande esforço de adaptação por parte dos servidores e gestores.

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

Para a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF, algumas ações foram sugeridas. Capacitações e treinamentos para servidores e gestores são fundamentais para aprimorar habilidades técnicas e interpessoais. A promoção da saúde dos servidores em teletrabalho também é crucial, incluindo programas de saúde física e mental e acesso a apoio psicológico.

No campus GV, é importante aproveitar o ímpeto de inovação, adaptando o programa conforme as necessidades locais e otimizando custos financeiros. A criação de salas de trabalho colaborativas pode incentivar a inovação e a eficiência, promovendo a interação entre os membros da equipe.

Um sistema de gestão adequado é essencial, com acompanhamento transparente e eficiente das entregas. Um teste

piloto foi recomendado para avaliar sua eficácia antes da implementação em larga escala. O dimensionamento e redimensionamento das atividades dos servidores são necessários para otimizar recursos humanos e evitar sobrecargas ou ociosidade.

A maior participação dos servidores nas discussões e implementação do PGD foi sugerida para garantir transparência e eficácia. Fóruns regulares de discussão e mecanismos de comunicação bidirecional podem promover uma participação mais ampla e efetiva dos servidores.

Por fim, a adaptação e avaliação contínua do programa são cruciais, acompanhando mudanças legislativas e normativas para garantir a atualização e eficácia do PGD ao longo do tempo.

4.4. Outras Contribuições Significantes

Analisando as entrevistas, nota-se que o processo para implementação do PGD na UFJF foi impulsionado especialmente pela pressão dos servidores e pelo sindicato da categoria dos TAE's, visando inovação e modalidades flexíveis de trabalho. A comunidade acadêmica, especialmente os TAEs, mostrou grande interesse em discutir e compreender o processo.

À época da realização da pesquisa, os participantes visualizavam o PGD de forma positiva, reconhecendo seu potencial para transformar a gestão de desempenho na UFJF, com foco em controle de horas, avaliação baseada em metas e a introdução do teletrabalho. No entanto, expressam a necessidade de uma implementação cuidadosa e bem planejada.

Destacam a importância de avaliar o impacto do PGD e do teletrabalho, enfatizando relatórios e feedback para garantir transparência e qualidade das entregas. A conscientização dos gestores sobre o acompanhamento eficaz das entregas é crucial. A participante do campus GV destaca que a fragilidade do PGD pode residir na falta de dedicação dos gestores, que devem supervisionar detalhadamente as tarefas para o sucesso do programa. Além disso, a necessidade de um sistema de gestão intuitivo e eficiente é unanimemente reconhecida, pois um sistema complexo pode desviar o gestor de outras tarefas essenciais. A principal vulnerabilidade apontada é a falta de acompanhamento rigoroso, o que pode resultar na exclusão de colaboradores que não cumprem suas tarefas.

A análise das entrevistas evidencia três aspectos centrais para a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD): o papel estratégico da liderança na condução do processo, a necessidade de um sistema informatizado intuitivo e confiável para o acompanhamento das entregas e a importância de mecanismos de monitoramento capazes de garantir transparência e equidade na avaliação do desempenho.

Os participantes reconheceram o potencial do PGD para promover maior flexibilidade, autonomia e modernização da gestão do trabalho. Entretanto, também manifestaram preocupações relacionadas aos riscos de precarização das relações de trabalho, à excessiva valorização de indicadores quantitativos em detrimento da qualidade das entregas e à possibilidade de distribuição desigual das atividades entre os servidores. Esses achados corroboram a literatura, que aponta a necessidade de equilibrar a gestão orientada por resultados com critérios qualitativos de avaliação, de modo a

assegurar condições equitativas de trabalho e preservar a qualidade dos serviços públicos.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à necessidade de um processo de implementação gradual, acompanhado de capacitação dos servidores, aperfeiçoamento dos sistemas informatizados e definição clara dos critérios de acompanhamento e avaliação.

Os resultados demonstram que as percepções dos participantes convergem com os principais achados da literatura especializada, especialmente quanto aos benefícios esperados do teletrabalho, aos desafios inerentes à gestão por resultados e às condições necessárias para uma implementação bem-sucedida do programa. Assim, os participantes reconhecem que a efetividade do PGD depende não apenas da regulamentação normativa, mas também da construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, na transparência e no compromisso com os resultados institucionais.

Ademais, embora o contexto institucional tenha evoluído desde a realização da pesquisa, os achados permanecem atuais ao evidenciarem fatores críticos para a adoção do PGD em instituições federais de ensino superior. Até a conclusão deste artigo, a Universidade Federal de Juiz de Fora ainda não havia implementado o Programa de Gestão e Desempenho de forma definitiva. Dessa forma, as percepções apresentadas pelos participantes continuam relevantes para compreender os desafios e as oportunidades relacionados à eventual adoção do programa na instituição, bem como para subsidiar discussões em outras organizações públicas

que se encontram em estágios semelhantes de análise e planejamento.

Por fim, verifica-se que as percepções dos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF refletem desafios amplamente discutidos na literatura nacional sobre teletrabalho e gestão por resultados na Administração Pública. Os resultados reforçam que a consolidação do PGD depende da construção de processos participativos, critérios objetivos de avaliação e estratégias de gestão capazes de conciliar ganhos de produtividade, qualidade dos serviços públicos e valorização dos servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de COVID-19 impulsionou o uso de tecnologias no trabalho, especialmente na administração pública, desafiando as esferas governamentais brasileiras a se adaptarem. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do governo federal busca maior produtividade e eficiência nos serviços públicos, mas também trouxe preocupações sobre a precarização do trabalho e a ênfase excessiva em produtividade.

A pesquisa analisou o processo para implementação do PGD na UFJF, focando nos desafios encontrados. A literatura revela que o teletrabalho tem vantagens econômicas, ambientais e sociais, mas também desvantagens, como a falta de pertencimento e impacto na saúde dos servidores. Os participantes das entrevistas veem o PGD positivamente, mas enfatizam a necessidade de uma implementação cuidadosa e equilibrada.

Os participantes compreendem o PGD como uma mudança de paradigma na gestão de servidores públicos, que requer uma nova

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

Os desafios incluem, também, garantir um sistema de gestão eletrônico intuitivo e avaliar o desempenho de forma justa. A participação dos servidores na construção do PGD é essencial para sua eficácia. Além disso, a conscientização dos gestores e investimentos em tecnologia são cruciais para a transição para o teletrabalho.

A pesquisa destacou a importância de um sistema informatizado abrangente, da capacitação dos servidores, da inovação na gestão do trabalho e da atenção à saúde e ao bem-estar dos servidores. Os resultados evidenciam que a adoção PGD em instituições federais de ensino superior constitui um processo complexo, que demanda avaliação contínua, aperfeiçoamento dos instrumentos normativos e administrativos e deliberação pelas instâncias competentes. No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), o projeto-piloto permitiu identificar oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas aos procedimentos, aos sistemas informatizados e à

regulamentação interna. Até a conclusão deste artigo, a proposta de regulamentação do PGD permanecia em discussão no Conselho Superior (CONSU), e o programa ainda não havia sido implementado de forma definitiva na instituição.

Esse contexto reforça a complexidade da adoção do PGD em universidades federais, cujas especificidades organizacionais exigem processos de discussão, validação e construção institucional compatíveis com a diversidade de suas atividades. Estudos futuros devem explorar os efeitos do teletrabalho, pelo Programa de Gestão e Desempenho, no contexto das Instituições Federais de ensino Superior, e buscar metodologias quantitativas e qualitativas para aprofundar a compreensão desse fenômeno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. H. S. S. M. **Teletrabalho no setor público:** desafios e tendências. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Logística, Mobilização e Meio Ambiente) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração de Brasília, Brasília, DF, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 18 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do

Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Protocolo de biossegurança para retorno das atividades nas Instituições Federais de Ensino**. Brasília, DF: MEC, Secretaria de Educação Superior, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guiasescolares/protocolo-if>. Acesso em: 3 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Rede Federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal>. Acesso em: 03 jul. 2024.

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

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

Corrente Proletária na Educação - UFRN. **UFRN inicia a implementação do PGD (Programa de Gestão e Desempenho)**: um grande retrocesso nas condições de trabalho dos servidores. Natal: UFRN, 8 fev. 2023. Disponível em: <https://cpe->

ufrn.blogspot.com/2023/02/ufrn-inicia-implementacao-do-pgd.html?m=1. Acesso em: 1 abr. 2023.

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

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

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2023.

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

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

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

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

LIMA, E. F. R. **O servidor público na perspectiva de uma gestão pública eficiente**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/255>. Acesso em: 30 maio 2022.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 1 abr. 2023.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2563/1391>. Acesso em: 3 abr. 2023.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UNISUL; UFSC; UDESC; Fundação Enap Escola de Governo, 2018. Disponível em:

http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em: 12 maio 2023.

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

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

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

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

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

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

UFJF. Programa de Gestão e Desempenho. CTPGD. BOLETINS DE TRABALHO. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em: 14 jul. 2026.

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

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

¹ Mestra em Administração Pública pelo PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de Fora; Servidora Pública Federal na UFJF. E-mail:

[acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)