



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SERTÃO PERNAMBUCANO – CAMPUS SALGUEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA - PROFEPT**

HEMILLY SABRINNE AMORIM SOUSA

**PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO (PGD) ACERCA DAS CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Salgueiro-PE

2026

HEMILLY SABRINNE AMORIM SOUSA

**PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO (PGD) ACERCA DAS CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Educação Profissional
e Tecnológica – Mestrado - PROFEPT

Linha de Pesquisa: 2 – Organização e
Memórias de Espaços Pedagógicos na
Educação Profissional e Tecnológica
(EPT).

Macroprojeto de Pesquisa: 6 –
Organização de espaços pedagógicos na
EPT

Orientador: Cícero Barboza Nunes

Salgueiro

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A524 Amorim Sousa, Hemilly Sabrinne.

PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) ACERCA DAS CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO / Hemilly Sabrinne Amorim Sousa. - Salgueiro, 2026.
71 f.

Produto Educacional (ProfEPT - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Salgueiro, 2026.
Orientação: Prof. Dr. Cicero Braboza Nunes.

1. Educação Profissional. 2. Serviço público;. 3. Teletrabalho;. 4. Programa de Gestão e Desempenho.. I. Título.

CDD 370.113

HEMILLY SABRINNE AMORIM SOUSA

**PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO (PGD) ACERCA DAS CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica,
campus Salgueiro do Instituto Federal do Sertão
Pernambucano, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 11 de Fevereiro de 2026.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Cícero Barboza Nunes

Instituto Federal do Sertão Pernambucano - Campus Serra Talhada
Orientador

Prof. Dr. José Aldo Camurça de Araújo Neto

Instituto Federal do Sertão Pernambucano - Campus Serra Talhada

Prof^a. Dra. Ana Maria de Amorim Viana

Instituto Federal do Sertão Pernambucano - Campus Petrolina

Ao presente do céu concedido por Deus, Pedro Niceas Amorim Sousa; ao meu amado esposo, Manoel Niceas de Sousa Júnior; e a todos que me ajudaram a tornar esse sonho real, dedico este trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa investigou a percepção dos servidores técnicos-administrativos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – Campus Petrolina acerca dos desafios e possibilidades da modalidade de trabalho adotada no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O programa, inserido no contexto de modernização da gestão pública, acelerada pela pandemia de COVID-19, propõe a flexibilização do trabalho por meio de metas e entregas por resultados, modificando os arranjos tradicionais de trabalho na instituição. O modelo flexível traz questionamentos importantes: Qual o impacto do PGD no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho? A discussão teórica está fundamentada em autores como Marx (2013), Ricardo Antunes (2018) e Byung-Chul Han (2010). Os objetivos específicos buscaram avaliar a modalidade de entrega por resultados; explorar as diferenças entre o PGD e o teletrabalho previsto no artigo 6º da CLT; e refletir sobre a flexibilização do trabalho e o tempo livre. A metodologia adotada é qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, com a aplicação de questionários estruturados, analisados por meio de análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados mostraram que os servidores percebem o PGD, de modo geral, como uma experiência positiva, devido à maior flexibilidade, autonomia e melhoria na organização do tempo de trabalho, o que contribui para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Contudo, também foram identificados desafios, como dificuldades na mensuração de atividades rotineiras, percepção de maior controle por metas, limitações nos sistemas e necessidade de aperfeiçoamento do suporte institucional e tecnológico. Como produto educacional, foi elaborado um guia prático para auxiliar os servidores na melhor gestão do tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.

Palavras-chave: Serviço público; Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho.

ABSTRACT

This research investigated the perception of technical-administrative staff in education at the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Sertão Pernambucano – Petrolina Campus regarding the challenges and possibilities of the work modality adopted in the Performance Management Program (PGD). The program, inserted in the context of modernization of public management, accelerated by the COVID-19 pandemic, proposes the flexibilization of work through goals and deliverables based on results, modifying the traditional work arrangements in the institution. The flexible model raises important questions: What is the impact of the PGD on the balance between personal life and work? The theoretical discussion is based on authors such as Marx(2013), Ricardo Antunes (2018), and Byung-Chul Han(2010). The specific objectives sought to evaluate the results-based delivery modality; explore the differences between the PGD and telework as foreseen in article 6 of the CLT (Brazilian Labor Code); and reflect on the flexibilization of work and free time. The methodology adopted is qualitative, descriptive, and explanatory, employing structured questionnaires and content analysis for data interpretation. The results showed that employees generally perceive the PGD (Performance Based Learning Program) as a positive experience due to greater flexibility, autonomy, and improved work time management, contributing to a better work-life balance. However, challenges were also identified, such as difficulties in measuring routine activities, a perceived need for greater control through targets, limitations in the systems, and the need to improve institutional and technological support. As an educational product, a practical guide was developed to assist employees in better managing their time dedicated to work and personal life.

Keywords: Public service; Telework; Management and Performance Program.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Natureza Jurídica das instituições.....	31
Gráfico 2 - Suporte oferecido pelo Programa de Gestão e Desempenho.....	41
Gráfico 3 - Pergunta sobre o acompanhamento da chefia.....	43
Gráfico 4 - Como você avalia o impacto do PGD na sua produtividade?.....	45
Gráfico 5 - A instituição oferece suporte adequado para o teletrabalho?.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos específicos e ação metodológica.....	13
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço Público.....	26
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho em Institutos Federais de Educação.....	27
Quadro 4 - Detalhamento das Instituições com PGD.....	31
Quadro 5 - Perguntas do bloco 1 - Perfil do Respondente.....	36
Quadro 6 - O modelo de metas mensuráveis do PGD facilita ou dificulta o alcance dos resultados esperados? Explique.....	44
Quadro 7 - Perguntas do bloco 4 - Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional.....	46

LISTA DE SIGLAS

ANAMATRA – Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho

APF – Administração Pública Federal

BDTD – Biblioteca de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ETFPE – Escola Técnica Federal de Pernambuco

IFSertãoPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

PIT - Plano Individual de Trabalho

PROFEPT – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica]

RIT - Relatório Individual de Trabalho

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TCU – Tribunal de Contas da União

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
2.1 Tipologia e natureza empírica da pesquisa.....	11
2.2 Amostra.....	12
2.3 Percurso metodológico.....	12
2.4 Análise de Dados.....	14
2.5 Aspectos Éticos.....	16
3. TRABALHO FLEXÍVEL E O TEMPO LIVRE.....	17
4. EVOLUÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO.....	21
4.1 Teletrabalho.....	23
4.1.1 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho no Serviço Público.....	25
4.2 Programa de Gestão e Desempenho.....	28
4.2.1 Semelhanças e Diferenças entre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o Teletrabalho.....	32
5. O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO.....	34
5.1 - O campus Petrolina.....	34
6. RESULTADOS.....	36
6.1 Bloco 1 - Perfil dos Respondentes.....	36
6.2 Bloco 2 - Desafios, Benefícios e Suporte Institucional do PGD.....	38
6.3 Bloco 3 - Impacto na Produtividade.....	44
6.4 Bloco 4 – Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal.....	46
6.5 Bloco 5 - Suporte Organizacional e Desenvolvimento Profissional.....	48
6.6 Bloco 6 – Sugestões de Melhoria.....	50
7. RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO.....	51
7.1. Elaboração de guia promovendo boas condutas no teletrabalho.....	52
7.2. Qualificação do acompanhamento das chefias imediatas.....	52
7.3. Aprimoramento do suporte institucional e tecnológico.....	53
7.4 Revisão e Melhorias no SUAP na elaboração do PIT e RIT.....	53
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	60

INTRODUÇÃO

A pandemia impôs novas dinâmicas de trabalho de forma urgente, exigindo adaptações rápidas para atender às demandas das instituições. A necessidade de distanciamento social forçou empresas e órgãos públicos a digitalizar seus processos e impulsionou a adoção de modelos emergentes de trabalho.

No contexto pós-pandemia e de transformações nas práticas administrativas no Brasil, marcado pela busca por maior eficiência e transparência no setor público, o teletrabalho consolidou-se como uma realidade, o que trouxe a necessidade de desenvolver novas formas de gestão dos serviços ofertados.

Nesse cenário de transformação digital e crescimento do trabalho remoto, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) acelerou processos que antes eram mais lentos, exigindo uma revisão das metodologias e dos recursos utilizados, e ao se adaptar a essa nova realidade, enfrentou desafios relacionados tanto ao ensino como à administração interna.

Diante de tal contexto, minha experiência como servidora pública durante a pandemia foi a razão para buscar entender e superar as dificuldades enfrentadas pelos profissionais dos setores administrativos da educação na administração pública. Como mãe, dona de casa e profissional, vivi as tensões entre o trabalho remoto e as demandas familiares, o que me proporcionou uma perspectiva particular sobre as dificuldades e os receios dos servidores ao se adaptarem ao teletrabalho.

Alinhando-se ao pensamento de Geertz (1973), ao afirmar que a ciência social é moldada pelas próprias experiências e circunstâncias do pesquisador, essas vivências pessoais e profissionais me motivaram a estudar mais profundamente os impactos dessa mudança e a refletir sobre as possibilidades de gestão mais eficientes e inclusivas, especialmente no setor público e na área da educação.

Nesse cenário, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como um instrumento estratégico para disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores, com ênfase na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022). O programa introduz

mudanças significativas nas configurações de trabalho, como a substituição da folha de ponto por metas mensuráveis com foco em resultado e a possibilidade de servidores realizarem suas atividades laborais fora das dependências da instituição.

Além disso, é importante destacar as diferenças entre o PGD e o teletrabalho regulamentado pela CLT, a fim de compreender os desafios e as potencialidades do programa. O teletrabalho formal, regulado pela legislação, oferece uma estrutura definida de direitos e deveres, enquanto o PGD, ao se concentrar em resultados, altera a lógica do trabalho ao flexibilizar tanto o local quanto o horário de execução das atividades. Dessa forma, é essencial refletir sobre como essas mudanças afetam a dinâmica familiar, a produtividade e, em última instância, o desenvolvimento econômico.

Embora a flexibilidade para realizar atividades remotamente não seja o objetivo principal do programa, ela é percebida como uma vantagem pelos servidores. Além disso, aspectos como a redução de custos para os servidores e para a administração pública tornam a modalidade ainda mais atrativa. Entretanto, apesar de apresentar benefícios claros, o trabalho flexível traz questionamentos importantes: Qual o impacto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho?

A relevância acadêmica da pesquisa está relacionada à lacuna existente na literatura sobre o PGD, especialmente na administração pública. Estudos anteriores, como a dissertação de Nunes e Xavier (2023), identificaram fragilidades na implementação inicial do programa no Ministério das Comunicações, particularmente na avaliação de desempenho e na pactuação de metas.

No entanto, o tema ainda é pouco explorado no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Estudos como o de Pena (2024) e Santos (2024), mostram que as pesquisas se concentram, majoritariamente, nos processos de implantação, institucionalização e adesão ao programa. Contudo, ainda são poucas as análises que aprofundam o impacto do PGD sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos, especialmente a partir de um recorte institucional localizado, o que torna este estudo uma contribuição relevante para a compreensão e aprimoramento do PGD.

Com base no exposto, a pesquisa tem como objetivo geral investigar as percepções dos servidores técnicos administrativos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - Campus Petrolina acerca do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), especialmente em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, busca compreender como os integrantes do programa lidam com essa nova realidade. A escolha da amostra se justifica pelo fato de ter sido o primeiro campus do IFSertãoPE a aderir ao programa. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos que buscam avaliar a modalidade de entrega por resultados; comparar as diferenças entre o PGD e o teletrabalho previsto no artigo 6º da CLT; e discutir sobre a flexibilização do trabalho e o tempo livre.

A abordagem metodológica adotada é de natureza qualitativa, descritiva e explicativa, utilizando técnicas de coleta de dados de campo e documentais. Os temas do questionário abordaram carga horária de trabalho, flexibilidade, apoio organizacional, produtividade e impacto na relação trabalho-família. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

Como produto educacional resultante desta pesquisa, foi elaborado um guia prático para auxiliar servidores na adaptação ao PGD, fornecendo conhecimento e ferramentas para lidar com essa nova modalidade de trabalho. O objetivo é ajudá-los a estabelecer limites claros entre atividades laborais e momentos de lazer, evitando prejuízos à sua produtividade e bem-estar.

Esta dissertação está estruturada em diferentes seções. A primeira trata dos procedimentos metodológicos utilizados para orientar a pesquisa. A segunda apresenta o referencial teórico, abordando a flexibilização do trabalho, seus impactos e um panorama histórico da evolução do trabalho no setor público, incluindo o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Em seguida, é analisada a implementação do PGD no IFSertãoPE – Campus Petrolina. Por fim, são expostas as recomendações de intervenção e as considerações finais do estudo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção discorreremos sobre o percurso metodológico que norteou o desenvolvimento desse estudo a fim de chegar aos objetivos propostos. Com isso, apresentam-se os meios utilizados para dar suporte ao alcance dos resultados.

Os métodos e técnicas definidos para a realização da pesquisa estão divididos em cinco seções: no primeiro momento, a seção 2.1, aborda a tipologia e natureza empírica da pesquisa; na seção 2.2, amostra; na seção 2.3, está descrito o percurso adotado para realização da coleta de dados; na seção 2.4, encontra-se a forma de tratamento e análise de dados; e por fim, na seção 2.5, os aspectos éticos.

2.1 Tipologia e natureza empírica da pesquisa

Uma vez que o nosso interesse é investigar os desafios e possibilidades da modalidade de teletrabalho, promovendo a fusão entre minha experiência como profissional e a necessidade acadêmica de aprofundar o conhecimento sobre o tema, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois, conforme apontam Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa qualitativa não tem como objetivo a generalização dos resultados, mas sim a compreensão profunda e contextualizada do fenômeno investigado. Além disso, conforme ressaltam Flick (2009) e Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa é apropriada quando o pesquisador está inserido no contexto estudado, permitindo uma análise reflexiva e interpretativa baseada em experiências vividas.

Considerando-se também, descritiva e explicativa, tendo em vista a observação de fatores implícitos no fenômeno estudado (Lakatos e Marconi, 2017). Adotou-se, ainda, o método de abordagem sistêmico, o qual, não somente estuda os elementos componentes de um sistema, mas sua interação com elementos exteriores ao sistema, o ambiente, sendo que, nessa interação, os elementos que compõem o ambiente entram no sistema e saem com alterações retornando ao sistema em um ciclo (Mezzaroba; Monteiro, 2019).

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser considerada aplicada, pois pretende realizar aquisição de conhecimento a fim de propor solução para um problema específico (Lakatos; Marconi, 2017). Nesse sentido, propõe-se a elaboração de um guia prático para auxiliar servidores na adaptação ao PGD, fornecendo conhecimento e ferramentas para lidar com essa nova modalidade de trabalho. O objetivo é ajudá-los a estabelecer limites claros entre atividades laborais e momentos de lazer, evitando prejuízos à sua produtividade e bem-estar.

2.2 Amostra

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnicos-administrativos(TAEs) do IF Sertão Pernambucano - Campus Petrolina. O campus possui 248 servidores, sendo 142 docentes e 106 Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Dentre estes, 54 técnicos administrativos encontram-se atualmente em regime de Programa de Gestão e Desempenho (PGD), constituindo, portanto, o universo deste estudo.

A escolha da unidade se justifica pelo fato de que foi o primeiro campus do Instituto Federal de Educação do Sertão Pernambucano a aderir ao PGD. O que configura um contexto relevante para entender as nuances do programa.

Dos 54 servidores aptos a participarem da pesquisa, 27 responderam ao questionário, representando um índice de retorno de 50%, considerado adequado para estudos qualitativos descritivos, conforme Minayo (2010).

2.3 Percurso metodológico

O estudo foi delineado para avaliar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) - Campus Petrolina, com o objetivo de captar as percepções dos servidores e compreender os impactos do programa no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Desse modo, o levantamento de dados foi planejado em duas etapas. A primeira foi uma análise documental sobre trabalho flexível, teletrabalho e PGD, além da análise de decretos, portarias e manuais do Campus. Pois, de acordo com

Beuren (2006), a utilização de documentos é essencial para organizar informações frequentemente dispersas, conferindo-lhes nova relevância enquanto fonte de pesquisa.

Na segunda etapa, os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas aplicados via Google Forms. Pois permite alcançar uma amostra significativa e facilita a organização das respostas, possibilitando captar tanto dados objetivos quanto subjetivos, o que é essencial para compreender as nuances das experiências individuais e contextuais."(Minayo, 2010, p. 63).

O questionário foi dividido em seis blocos: 1) Perfil do respondente; 2) Desafios e benefícios do PGD; 3) Impacto na produtividade; 4) Equilíbrio vida pessoal-profissional; 5) Suporte organizacional e desenvolvimento profissional; e 6) Sugestões de melhoria. Cada bloco aborda aspectos específicos do PGD, analisando suas implicações no cotidiano laboral e pessoal dos servidores.

Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, o procedimento metodológico foi estruturado e conduzido conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Objetivos específicos e ação metodológica.

Objetivo Específico	Ação Metodológica
Avaliar a modalidade de entrega por resultados.	Para avaliar a modalidade de entrega por resultados foi aplicado um questionário, contendo questões abertas e fechadas formuladas a partir do referencial teórico realizado, para captar as percepções dos integrantes do programa.
Comparar as diferenças entre o PGD e o teletrabalho previsto no artigo 6º da CLT.	A comparação foi realizada por meio de análise documental e revisão bibliográfica.
Discutir sobre a flexibilização do trabalho e o tempo livre.	A discussão foi desenvolvida a partir da articulação entre autores que abordam as transformações contemporâneas do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

2.4 Análise de Dados

O tratamento de dados é uma das etapas mais importantes em uma dissertação, uma vez que é a partir dele que se obtêm as respostas para as questões de pesquisa. Ele deve ser realizado com rigor metodológico, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Gil, 2017).

Para analisar as respostas obtidas nos questionários, utilizar-se-á análise de conteúdo:

Trata-se de um procedimento cuja ênfase recai na quantificação dos ingredientes do texto, ou seja, na frequência da aparição de certas palavras, expressões, frases, tema etc. Nesse sentido, é uma abordagem que se vale de uma técnica de análise de comunicação, cujo objetivo é compreender criticamente o sentido de uma comunicação, observando quer seu conteúdo manifesto, quer seu conteúdo latente, significações explícitas ou ocultas (Marconi; Lakatos, 2017, p.307).

Conforme proposto por Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Assim, proporciona uma interpretação interessante de textos, na busca de constatar ideias e opiniões para além do que está escrito.

O tipo de análise de informação descrito acima foi escolhido em razão de se desejar compreender o significado das declarações dos entrevistados, a partir da classificação do conteúdo no texto, de forma a alocar os relatos a um sistema de categorias com a análise semântica dos dados (Flick, 2013).

A análise de conteúdo envolve uma série de etapas, como a seleção das unidades de análise, a construção de categorias e a interpretação dos resultados. A seleção das unidades de análise é uma etapa crítica no processo de análise de conteúdo. As unidades de análise podem ser palavras, frases, parágrafos ou até mesmo imagens e sons. As categorias são construídas com base nos temas ou conceitos que emergem do material analisado. Elas são usadas para classificar e organizar as unidades de análise e, posteriormente, para interpretar os resultados. A interpretação envolve a identificação de padrões e tendências recorrentes no

material analisado e a elaboração de hipóteses sobre os significados subjacentes (Bardin, 2016).

Para organizar a análise dos dados, foram definidas categorias analíticas, alinhadas aos objetivos da pesquisa e estruturadas com base nos blocos temáticos do questionário. As categorias inicialmente estabelecidas incluem: (i) Perfil do Respondente; (ii) Desafios e Benefícios do PGD; (iii) Impacto na Produtividade; (iv) Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal; (v) Suporte Organizacional e Desenvolvimento Profissional; e (vi) Sugestões de Melhoria, coletando percepções e recomendações dos participantes sobre o PGD.

Nesse contexto, o software *Atlas.ti* se mostrou uma ferramenta valiosa para a organização e análise de dados qualitativos. Conforme apontado por Frieze (2019), esse software oferece funcionalidades que facilitam a análise de dados, tais como a possibilidade de codificação em diferentes níveis de análise, gerenciamento de projetos e uso de ferramentas de visualização de dados.

Por fim, pautados em autores que sugerem que a modalidade de teletrabalho ofertada pelo PGD proporciona impactos positivos, como maior flexibilidade, satisfação e produtividade, reconhece-se que essa modalidade também pode acarretar desafios, como pressões por metas e dificuldades de adaptação às novas práticas de gestão.

O recrutamento dos participantes ocorreu por meio de convite enviado por mensagem eletrônica individualizada e/ou lista oculta, no qual houve uma breve explanação do conteúdo da pesquisa. Os endereços dos e-mails foram obtidos junto à gestão de pessoas do campus. Cumpre destacar, que também foi solicitada a autorização institucional para a realização da presente pesquisa.

Aos servidores que concordaram em participar, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) estava disponível na primeira página do formulário eletrônico, configurado de modo que somente após a leitura e aceitação do termo fosse possível avançar para as etapas seguintes. Tanto o formulário de pesquisa quanto o TCLE (Apêndice A) foram elaborados na plataforma Google Forms, cujo link foi encaminhado no e-mail de convite, acompanhado de orientações detalhadas sobre o procedimento de participação.

2.5 Aspectos Éticos

Considerando o objetivo proposto de investigar as percepções dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Campus Petrolina sobre o PGD, é essencial garantir a veracidade dos resultados, a proteção dos participantes e o sigilo das informações. Segundo Resnik (2018), a transparência na comunicação com os participantes é um dos pilares para a condução de pesquisas responsáveis, garantindo que sua participação seja voluntária e baseada em informações claras, bem como a proteção da identidade é um dos princípios éticos que fortalecem a credibilidade dos estudos científicos e incentivam a participação voluntária.

Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Bardin (2011) destaca que a segurança das informações é um fator determinante para manter a integridade da pesquisa e a confiabilidade dos resultados.

Outro ponto relevante é o impacto sobre os participantes, por tratar de experiências no ambiente de trabalho, há a possibilidade de relatos sensíveis. Assim, a pesquisa será conduzida de forma segura e respeitosa para os participantes, sem que haja exposição negativa ou riscos profissionais. Por fim, a pesquisa seguirá as normas éticas estabelecidas pelo comitê de ética, garantindo que todos os procedimentos estejam de acordo com as diretrizes.

Em ato contínuo, a presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos do Instituto Federal de Educação do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE), tendo sido aprovada pelo referido Comitê sob o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE): 91854725.6.0000.8052. De modo que, após a aprovação do CEP foi iniciado o processo para a coleta de dados.

3. TRABALHO FLEXÍVEL E O TEMPO LIVRE

A concepção de trabalho segundo Marx(1867), vai além da atividade econômica, é uma condição essencial para a existência humana, é a mediação da relação homem-natureza.

O trabalho, como criador de valores de uso, como trabalho útil, é uma condição de existência do homem, independente de todas as formas de sociedade; é uma necessidade natural eterna de mediar o metabolismo entre o homem e a natureza, isto é, a vida humana.(Marx, 1867, p. 154)

Enquanto categoria central da organização social, o trabalho passou por profundas transformações ao longo da história, assumindo diferentes formas e significados conforme as estruturas econômicas e os modos de produção.

No contexto capitalista, o trabalhador é separado do fruto de seu labor, do processo produtivo e de sua própria humanidade e fragmentado em suas relações sociais, transformando-o em um estranho para si mesmo e para os outros, como bem afirma Marx (1844), "o trabalho é externo ao trabalhador, não pertence ao seu ser; em seu trabalho, ele não se afirma, mas se nega; não se sente feliz, mas infeliz".

No modelo fordista/taylorista, Borsói(2011) traduz algumas das características do trabalho, onde o foco era a produção em massa que resultava em condições precárias para os trabalhadores. Segundo a autora, o modelo fordista de organização do trabalho conduz o trabalhador à mortificação tanto física – pela obrigatoriedade de conter movimentos rápidos e precisos – como também, psíquica, pela necessidade de atenção concentrada em uma atividade, muitas vezes, monótona e sem sentido.(Borsói,2011, p, 123)

Com o advento do pós-fordismo e do capitalismo flexível, o trabalho é caracterizado por uma maior flexibilidade nos processos de trabalho, nos mercados de trabalho, nos padrões de consumo e nos produtos (Harvey,1990). Sennett (2000) argumenta que o novo capitalismo quebra a estabilidade e os vínculos a longo prazo no trabalho, exigindo adaptação constante, mobilidade e flexibilidade, o que pode corroer a confiança, os laços sociais e a identidade dos indivíduos.

Na era digital, Ricardo Antunes retoma a crítica marxista, destacando como o trabalho tornou-se cada vez mais precarizado, flexível e desregulamentado. Ele observa que "o trabalho, que no fordismo era sinônimo de exploração, mas também de relativa estabilidade, assume hoje formas cada vez mais precárias, flexíveis e desregulamentadas".

Antunes argumenta ainda, em "O Privilégio da Servidão" (2018), que a classe trabalhadora hoje inclui "não só os proletários clássicos, mas também os precarizados, os terceirizados, os informais e os desempregados – uma multidão de trabalhadores sem direitos". Essa precarização não é apenas econômica, mas também existencial, corroendo a identidade coletiva e dificultando a organização política dos trabalhadores.

Já Byung-Chul Han, no livro "*Sociedade do Cansaço*" (2010), faz uma análise distinta, porém complementar, ao investigar como o neoliberalismo transformou a exploração do trabalho em autoexploração, em que "o sujeito do desempenho explora a si mesmo". Na "sociedade do desempenho", o indivíduo é levado a acreditar que sua produtividade é uma questão de escolha e mérito, internalizando a lógica da competição e do esgotamento.

Diferentemente da sociedade disciplinar analisada por Foucault, em que o controle era exercido por instituições externas, o neoliberalismo faz com que o próprio trabalhador se torne seu opressor, perseguindo metas inalcançáveis sob a ilusão da liberdade e da autorrealização.

Antunes (2004) observa que uma tendência cada vez mais crescente é a expansão do trabalho em domicílio, permitida pela expansão de pequenas e médias unidades produtivas. Isso implica que a atividade laboral não está mais restrita a locais fixos.

Para se compreender a nova forma de ser do trabalho, a classe trabalhadora hoje, é preciso partir de uma concepção ampliada de trabalho. Ela compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho, não se restringindo aos trabalhadores manuais diretos, incorporando também a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo que vende sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário. (Antunes, R.2002)

A flexibilização propõe a ideia de que, ao dar ao trabalhador a possibilidade de decidir seus horários, a sua jornada de trabalho é mais adaptada às suas necessidades pessoais. No entanto, como argumenta *David Harvey* (2006), a flexibilização na verdade se traduz em uma intensificação da exploração do trabalho. O capital, ao invés de reduzir a carga de trabalho, adapta-se para transformar o tempo “livre” em tempo produtivo, no qual o trabalhador não tem mais tempo para si, mas está sempre à disposição da lógica do capital.

No Brasil, a jornada de trabalho, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL,1943) refere-se ao período diário onde o empregado está à disposição do empregador, dentro do limite de horas estabelecido por lei, além disso, estabelece uma jornada máxima de até 44 horas semanais, não deve ultrapassar oito horas diárias, salvo quando houver previsão expressa de um limite diferente, intervalos para descanso, pagamento de horas extras em caso de excedente e períodos de descanso semanal.

O estudo de Feijó (2017) constata que os períodos de trabalho ocupam a maior parte do dia do trabalhador, e o tempo adicional dedicado ao trabalho em casa ou horas extras interfere em outros papéis sociais, podendo provocar situações desastrosas nas relações familiares. Similarmente, Cardoso (2010) ao analisar as vivências cotidianas de trabalhadores em relação aos tempos de trabalho e de lazer, destaca que a sobrecarga laboral limita o tempo disponível para atividades familiares e pessoais, afetando a qualidade de vida dos trabalhadores.

Conforme levantamento realizado pelo DataSenado(2024), 45% dos trabalhadores brasileiros têm dificuldade em conciliar responsabilidades familiares com as demandas do trabalho. Além disso, 40% afirmaram que usariam um dia livre adicional para dedicar mais tempo à família, evidenciando a carência de tempo para atividades familiares devido à carga laboral (BRASIL,2024).

Esse cenário indica que não é de hoje a preocupação com a flexibilização da jornada de trabalho para proporcionar mais tempo em família. No entanto, sob ótica capitalista, o tempo livre se transforma em tempo produtivo, perpetuando a lógica do capital (Harvey, 2006). Vivemos uma aceleração e compreensão do tempo que tem nos levado à uma “sociedade do cansaço”, conforme Byun-Chul Han(2010).

Nesse sentido, Antunes (2002) salienta a centralidade e a importância do trabalho, relacionando os sentidos do trabalho com os sentidos da vida, a ponto de afirmar que só há possibilidade de um trabalho com sentido se este estiver atrelado também a uma vida dotada de sentido.

A visão de tempo livre defendida por Marx(1894), diz respeito a redução da jornada de trabalho, sendo fundamental no processo de emancipação humana:

O reino da liberdade começa, de fato, somente onde cessa o trabalho determinado pela necessidade e pela coerção de fins externos; encontra-se, portanto, pela própria natureza das coisas, além da esfera da produção material propriamente dita. Assim como o selvagem precisa lutar contra a natureza para satisfazer suas necessidades, para conservar e reproduzir a vida, também o homem civilizado tem que fazê-lo, em todas as formas de sociedade e sob todos os modos de produção possíveis. Com seu desenvolvimento, esse reino da necessidade natural se expande, porque as necessidades se expandem; mas, ao mesmo tempo, expandem-se as forças produtivas que as satisfazem. Nesse terreno, pode florescer o reino da liberdade, que consiste, de fato, no desenvolvimento das forças humanas como um fim em si mesmo. (Marx, 1894, p. 828)

Thomas More, na primeira edição da obra Utopia(1516), idealizava que o trabalhador teria uma jornada de trabalho reduzida, o que lhe possibilita tempo livre para se dedicar às atividades intelectuais, Marx corrobora com as afirmações e ainda ampliava o pensamento para a importância da evolução dos meios de produção para proporcionar tal liberdade.

A redução do tempo de trabalho,não para o trabalho excedente, mas para a redução do trabalho necessário para a sociedade, como um todo a um mínimo, que corresponde a formação artística, científica etc. dos indivíduos por meio do tempo liberado e dos meios criados para todos eles.(Marx, 2011,p.588)

Assim, percebe-se que os efeitos nocivos da precarização e da flexibilização do trabalho não se restringem ao lócus trabalho, mas têm repercussão na organização da vida dos sujeitos. Para Sennet(2006) uma das mais drásticas consequências pessoais na vida do sujeito é a perda da noção linear e precisa de organização do trabalho e da vida.

Como argumenta Antonio Negri(2008), o trabalho imaterial, característico da sociedade pós-industrial, é um exemplo claro desse processo. O trabalho digital, flexível e remoto, transforma a "liberdade" em um instrumento de dominação, já que o trabalhador acaba trabalhando além das horas convencionais e, por consequência, se torna ainda mais dependente do consumo. A flexibilidade, portanto, é um

mecanismo que garante a acumulação contínua de capital ao transformar o tempo pessoal do trabalhador em mais tempo de produção, sem que ele perceba.

De acordo com Antunes, o teletrabalho pode ser uma ferramenta útil, mas não pode ser visto como uma solução para todos os problemas do mundo do trabalho. É preciso repensar o futuro do trabalho de forma abrangente, com foco na valorização do trabalho humano, na justiça social e na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

A teoria do trabalho e família, introduzida por Greenhaus e Beutell (1985), sugere que o trabalho e a vida familiar não são esferas separadas e independentes, mas sim interdependentes, e os conflitos entre essas duas áreas podem ter efeitos negativos tanto no desempenho profissional quanto no bem-estar pessoal.

O bem-estar psicológico está profundamente ligado à capacidade de gerenciar tanto o trabalho quanto a vida pessoal de forma equilibrada, permitindo o desenvolvimento pessoal e a satisfação em ambas as esferas (Ryff, 1989). Enquanto as tecnologias de informação podem melhorar a flexibilidade no trabalho, elas também podem levar ao aumento do estresse e da sobrecarga de trabalho, já que os trabalhadores sentem-se pressionados a estarem sempre conectados, mesmo fora do horário de expediente (Chesley, 2005).

Vieira(2018), no estudo sobre trabalho imaterial, ressalta as nuances das mudanças tecnológicas e chama a atenção para o aspecto da precarização, uma vez que ocorre “uma disseminação simultânea de formas marginais e precárias de trabalho, para não dizer o retorno à superexploração, da extração da mais valia absoluta”(vieira, 2018, p.145).

4. EVOLUÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O serviço público brasileiro passou por diversas transformações que geraram profundas modificações em seu modo de operação. Por isso, convém fazer um breve resgate do processo evolutivo, observando como se chegou à realidade do teletrabalho e, posteriormente, ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O período colonial e imperial foi marcado por cargos vitalícios, indicações políticas e tratado como mero produto de exploração (CARVALHO, 2003). Com a

Proclamação da República (1889), houve a primeira tentativa de profissionalização, introduzindo concursos públicos e estruturas burocráticas nos moldes weberianos (Bresser-Pereira, 1996).

Durante a segunda metade do século XX, o funcionalismo expandiu-se significativamente, especialmente durante os governos desenvolvimentistas e o regime militar, quando o Estado assumiu papel central na economia, demandando maior número de servidores (Abrucio, 2007).

A Constituição Federal de 1988 representou um marco ao estabelecer, em seu artigo 37, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] e assegurar que a administração pública atenda às demandas da sociedade de forma justa, transparente e eficiente (BRASIL, 1988).

A introdução do princípio da eficiência, pela Emenda nº 19/1998, evidenciou a necessidade de reestruturação do serviço público, para atender às demandas contemporâneas por resultados e inovação na gestão pública (MORAES, 2022, p. 45).

Em 1995, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), marcou o processo de transição do modelo administrativo burocrático para um modelo gerencial. No qual foi essencial para a posterior adoção de modalidades mais flexíveis de trabalho, entre elas o teletrabalho, que só se consolidou décadas depois.

Este 'Plano Diretor' procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constitui grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racionalburocráticos [...] É preciso, agora, dar um passo adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de 'gerencial', baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle de resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão [...] É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público [...]. (BRASIL, 1995, p. 10)

Nesse contexto, um dos primeiros a adotar este modelo foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), com um projeto piloto em 2006. Logo, outros órgãos também aderiram, como o Tribunal de Contas da União (TCU) em

2009, a Receita Federal em 2010 e a Advocacia Geral da União em 2011 (Antunes; Fisher, 2020).

A Lei nº 8.112/1990, que rege o regime jurídico dos servidores públicos federais, já previa possibilidades de flexibilização em situações específicas, como jornadas reduzidas para servidores com deficiência ou que tenham dependentes nessa condição. Contudo, a ampliação dessas medidas para contemplar a diversidade de demandas institucionais e pessoais é um movimento recente.

No entanto, foi com a pandemia de COVID-19, em 2020, que a adoção do teletrabalho se tornou uma necessidade emergencial. O Decreto nº 10.282/2020 regulamentou os serviços essenciais e com a Instrução Normativa nº 65/2020, o Ministério da Economia deu aval para a implementação temporária do teletrabalho em órgãos e entidades da administração pública federal.

Em consequência do bom desempenho no período, em 2022, a IN 65/2020 foi revogada pelo Decreto nº 11.072, regulamentando de vez, o PGD na administração pública federal, definindo o programa como "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, 2021).

Essas transformações demonstram as mudanças culturais e estruturais no serviço público brasileiro, demandando ajustes legais e gerenciais. Oliveira (2023) argumenta que "a legislação precisa acompanhar a evolução das práticas de trabalho, assegurando direitos aos servidores enquanto incentiva a inovação e a eficiência nas instituições públicas".

4.1 Teletrabalho

Inicialmente, é necessário considerar a existências de dois termos muito utilizados para o tema em questão: o teletrabalho e o home office. É importante destacar que no teletrabalho a prestação do serviço pode se dar independentemente da localização geográfica do trabalhador. Já o *home office* caracteriza-se pelo trabalho realizado remotamente de maneira eventual na residência do empregado, podendo ou não configurar a hipótese de teletrabalho (Mello, 2020).

Regulamentado pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), “Considera teletrabalho 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 configure como trabalho externo” (Art. 75-B da CLT).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante recurso de tecnologias que facilitam a informação e a comunicação.

Complementando essa visão, a Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (ANAMATRA) descreve o teletrabalho como “forma de trabalho realizada à distância (fora da sede da organização) ou em domicílio, de maneira integral ou periódica, por meio de tecnologias de comunicação e equipamentos pertinentes à atividade (internet, smartphones, laptops, tablets etc)”.

Pereira e Carvalho (2021) afirmam que “a adoção do teletrabalho reflete não apenas uma tendência global, mas também um movimento em direção a uma gestão mais flexível e eficiente no serviço público brasileiro”. De acordo com Souza e Silva (2021), “a implementação emergencial do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 evidenciou tanto o potencial de ganhos em produtividade quanto os desafios relacionados à qualidade de vida dos trabalhadores, exigindo adaptações organizacionais e pessoais para sua efetividade”

O sentido do teletrabalho pode ser mais profundo se compreendido como um elemento de transformação da própria organização do trabalho. “O teletrabalho pode ser conceituado ainda como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 217).

Um relatório da Gallup, intitulado “Os funcionários mais solitários” baseado em pesquisa realizada com trabalhadores de diferentes países, aponta que, apesar das vantagens do trabalho remoto, como maior flexibilidade e redução do tempo de deslocamento, uma desvantagem significativa é o aumento do isolamento social. O

estudo observa que, quando o trabalho remoto não é bem estruturado, pode haver um impacto negativo no bem-estar, especialmente pela falta de interação social direta com colegas de trabalho (Gallup, 2021).

Quanto ao aspecto da produtividade, a literatura aponta o teletrabalho como um fator que pode elevar a produtividade. Para Leite e Lemos (2021), esse aumento ocorre devido à redução de distrações e interrupções. Em estudo realizado por Vilarinho et al. (2021) em uma organização pública, apenas os teletrabalhadores destacaram o impacto positivo na produtividade, sendo esse o fator mais expressivo para 34,4% dos entrevistados.

Um dos fatores que explicam esse aumento está relacionado à teoria da troca. De acordo com Golden e Gajendra (2019), trabalhadores que usufruem de maior flexibilidade de horário e local tendem a compensá-la com maior produtividade.

No setor público, o comprometimento dos servidores é essencial para garantir um desempenho eficiente (Barreto, 2018). Para Cherques e Pimenta (2014), a simplificação das normas, a flexibilização de regras e a promoção da *accountability* são estratégias fundamentais para avaliar e estimular a produtividade.

A seguir, serão abordadas as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro.

4.1.1 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho no Serviço Público

Para a administração pública a modalidade é vantajosa, pois de acordo com os dados divulgados pelo Ministério da Economia, a implementação do teletrabalho resultou em uma economia de aproximadamente R\$1,5 bilhão entre março de 2020 e junho de 2021. As maiores reduções foram observadas na compra de passagens, despesas com locomoção de pessoal, diárias e serviços de energia elétrica. (Brasil, 2021)

Além disso, vários aspectos vantajosos do teletrabalho podem ser citados, dentre eles, redução de impactos ambientais, melhora na qualidade de vida, diminuição do stress, redução de custos com vestuário e imobiliário, além de maior utilização de mão-de obra de deficientes físicos (Silva, 2021).

Sob a ótica dos gestores, o teletrabalho também traz ganhos institucionais, incluindo economia de tempo e recursos, criação de métricas padronizadas e maior conhecimento da real demanda de trabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Em contrapartida, o estudo realizado por Ribeiro(2021) apontou que o teletrabalho pode intensificar os conflitos entre as demandas familiares e profissionais, especialmente quando não há uma separação clara entre os espaços de trabalho e lazer. Assim, nunca foi tão necessário regulamentar o chamado “direito à desconexão”, a fim de se evitar o que os estudiosos já vêm chamando de “*tecnoestresse*”(Nascimento, 2021). Evidentemente, a busca pelo equilíbrio é fundamental.

Na dimensão social, alguns desafios são apresentados: a possibilidade de não conseguir se adaptar ao teletrabalho, a perda de vínculo com a instituição e do status, isolamento, falta da comunicação imediata, medo de má avaliação e falta de reconhecimento, desmotivação, possibilidade das atividades domésticas atrapalharem e tentação a realizar outros trabalhos por conta própria (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

De igual modo, as desvantagens apontadas por estagiários são o isolamento social, tempo de vida pessoal reduzido em detrimento do aumento da jornada de trabalho e, à semelhança do estudo, anteriormente, citado, o comprometimento da visibilidade, ascensão de carreira e efetivação, além de apontarem a distância dos líderes como fator da dificuldade de aprendizagem (Aderaldo; Lima, 2017).

Diante dessas considerações, os principais achados da literatura sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço Público

Autor/Ano	Vantagens	Desvantagens
Aderaldo e Lima (2017)	Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Precarização e descontrole da carga de trabalho
Costa & Almeida (2019)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da Produtividade	Tecnologia e Infraestrutura Deficientes
Pereira (2020)	Redução de Custos Operacionais	Dificuldade de Supervisão e Controle

Fernandes & Santos (2021)	Flexibilidade de Horário	Isolamento Social
Silva & Oliveira (2021)	Sustentabilidade e Redução do Impacto Ambiental	Desafios na Avaliação de Desempenho
Souza et al. (2022)	Equilíbrio trabalho-família	Risco de Diminuição da Colaboração

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que o trabalho remoto é uma ferramenta que pode auxiliar a Administração Pública, embora apresente características negativas, assim como o trabalho presencial, que também possui seus percalços. Diante disso, faz-se necessário a busca na literatura sobre as vantagens e desvantagens dessa modalidade na Educação Profissional e Tecnológica, especialmente em Institutos Federais, conforme será explanado a seguir.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho em Institutos Federais de Educação

Autor/Ano	Vantagens	Desvantagens
Maciel (2021); Costa (2023)	Flexibilidade e Autonomia	Dificuldade na Separação entre Vida Pessoal e Profissional
Maciel (2021); Nascimento (2024)	Redução de Custos Operacionais	Falta de Infraestrutura e Suporte Técnico
Leal (2022); Coelho (2023)	Melhoria na Qualidade de Vida	Isolamento Social e Falta de Interação
Maciel (2021); Pena (2024)	Sustentabilidade e Redução de Impacto Ambiental	Dificuldade na Gestão e Avaliação de Desempenho
Brizante (2021); Leal (2022)	Aumento da Produtividade e Eficiência	Desigualdades de Gênero e Sobrecarga

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Foi realizada uma revisão no catálogo de teses e dissertações da CAPES e na Biblioteca de Teses e Dissertações (BDTD) utilizando os descritores “teletrabalho”, “serviço público” e “vantagens e desvantagens”. A partir dessa busca, foram extraídas informações para a composição do quadro 2. Para o quadro 3, os descritores utilizados foram “teletrabalho” e “instituto federal”, abrangendo o período de 2020 a 2024.

Brizante(2021), ao analisar a implantação do teletrabalho no departamento administrativo do Instituto Federal de Educação de São Paulo, indicaram que o teletrabalho trouxe vantagens significativas, como a melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, otimização do tempo e aumento da colaboração entre equipes. A comunicação virtual se intensificou, resultando em maior capacidade de concentração e interação empática.

Com o objetivo de identificar os desafios e percepções dos gestores sobre o teletrabalho, Dias (2021) realizou a pesquisa no Instituto Federal do Rio Grande do Norte. As entrevistas revelaram que a modalidade pode aumentar a concentração e a produtividade, mas também apresenta desafios como a gestão do tempo e a necessidade de habilidades específicas. Além disso, evidenciou-se que nem todos os colaboradores têm o perfil adequado para essa forma de trabalho.

Quanto aos aspectos motivacionais e organizacionais do teletrabalho nas IFES, o estudo de Nascimento (2024) apontou redução de despesas, maior colaboração e melhoria na qualidade de vida dos servidores, destacando autonomia e flexibilidade. Contudo, também identificou desafios, como a variação nas percepções individuais sobre a modalidade e impactos sociais. Concluiu-se que, para uma implementação eficaz, é essencial equilibrar benefícios motivacionais e demandas organizacionais.

Os resultados indicam que, quando bem implantado, o teletrabalho pode trazer benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições. No entanto, para garantir sua efetividade, é essencial adotar estratégias de gestão eficazes e investir na capacitação contínua. As informações apresentadas demonstram que, independentemente do órgão público, os desafios enfrentados são semelhantes.

4.2 Programa de Gestão e Desempenho

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um modelo de gestão instituído pela Administração Pública Federal (APF) por meio do Decreto nº 11.072/2022, com o objetivo de disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores públicos, com foco na entrega de resultados e

na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil,2022). Dispõe também diretrizes sobre critérios de retorno ao trabalho presencial e regras sobre teletrabalho no exterior.

Art. 2º São objetivos do PGD:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

O PGD, conforme Alves (2020), traz mudanças para a gestão, visto que se passa de uma perspectiva de procedimentos, para uma perspectiva de resultados. Ou seja, de um modelo que tem como base o cumprimento da jornada de trabalho, para um modelo com base no atingimento de metas.

Porém, há desafios que não podem ser desconsiderados, como a necessidade de mudança cultural no órgão, já que se passa de um controle de frequência, para um controle por resultados (BRASIL, 2023d). Além disso, conforme Pojo e Cardoso Jr. (2022), podem ser acrescentados como desafios o fato de o PGD ser tratado apenas como um elemento de gestão de pessoas, estando desconectado da estratégia dos órgãos, bem como a dificuldade de muitos gestores em compreender a gestão por desempenho das equipes, continuando a apoiar-se nos modelos tradicionais de gestão e controle.

Podem aderir ao PGD, de acordo com o Decreto n. 11.072/2022 (BRASIL, 2022), servidores públicos em cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos com exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; contratados temporários regidos pela Lei n. 8.745/1993 (Brasil, 1993); e, estagiários, conforme Lei n. 11.788/2008 (Brasil, 2008).

Após a adesão de diversos órgãos da Administração Pública ao programa, no âmbito do Ministério da Educação (MEC), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) foi a pioneira entre as universidades (UFMG,2023). No contexto dos Institutos Federais, o primeiro a implementar o programa foi o Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) (IFRJ,2023). A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), também incorporaram os princípios do PGD em seus processos de avaliação.(Brasil,2024)

Tanto os servidores técnico-administrativos em educação quanto os docentes dos Institutos Federais de Ensino podem aderir ao Programa. As vedações à participação, nesse sentido, são definidas pelo próprio órgão.

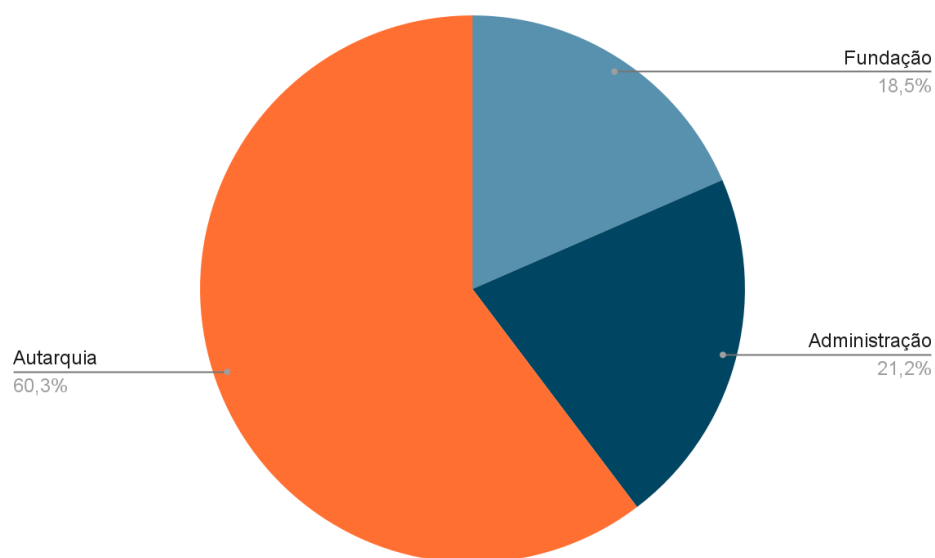
No que diz respeito a como as atividades serão executadas, o PGD pode se dar nas modalidades presencial ou teletrabalho. A modalidade teletrabalho engloba dois regimes de execução: o parcial e o integral. O regime de execução parcial refere-se àquele em que o servidor fica dispensado do controle de frequência nos dias em que não estiver atuando presencialmente em seu órgão. Já o regime de execução integral é aquele em que o servidor executa suas atividades somente fora das dependências do órgão, estando integralmente dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2022a).

Considerando ainda, que, independentemente da modalidade, o servidor continuará realizando as atividades que fazem parte do seu trabalho e não terá sua carga horária aumentada. Ou seja, o programa deve ser compatível com as funções do servidor e não pode gerar sobrecarga de trabalho.

De acordo com a ENAP (2020), a tecnologia está fazendo com que o governo precise adotar processos mais eficientes, inovadores e voltados para entregar valor à sociedade. Assim, conforme Freitas (2008), o controle por resultados ganha relevância, já que tem como apoio as tecnologias de informação e comunicação, e está de acordo com a busca por eficiência e redução de custos.

Além disso, a forma de trabalho proposta pelo PGD se coloca como uma alternativa viável já que aspectos como local e tempo de trabalho deixaram de ser relevantes na sociedade pós-industrial, diante de seus “arranjos dinâmicos, organizações virtuais, esquemas de trabalho em rede e utilização da tecnologia”. (Freitas, 2008, p. 24)

Gráfico 1 - Natureza Jurídica das instituições



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quanto à natureza jurídica das instituições, 60,3% é representada pelas autarquias, enquanto 21,2% pela administração direta e apenas 18,5% são as fundações.

Quadro 4 - Detalhamento das Instituições com PGD

Detalhamento das Instituições com PGD	Quantidade / Percentual
Universidades	53 (28,80%)

Institutos Federais de Educação	41 (22,28%)
Administração Direta	37 (21,74%)
Autarquias	37 (20,11%)
Fundações Públicas	13 (7,07%)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na página oficial do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal, disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/acesso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>, é possível verificar as instituições que já aderiram, bem como a natureza jurídica e a evolução da participação. Das 213 instituições da Administração Pública Federal, 184 autorizaram o programa desde novembro de 2024. Quanto ao tipo, o setor educacional tem sido um grande aderente do programa, as universidades lideram com 53 instituições, seguida dos institutos federais de educação com 41.

4.2.1 Similitudes e Dissimilitudes entre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o Teletrabalho

Tanto o PGD quanto o teletrabalho partem do princípio de que as atividades laborais não precisam, necessariamente, estar vinculadas à presença física do trabalhador em um ambiente institucional fixo. Ambos favorecem a execução de tarefas à distância, priorizando o alcance de resultados sobre o controle de jornadas tradicionais.

Do ponto de vista da gestão, os dois modelos compartilham como premissa o uso de ferramentas tecnológicas para monitoramento e comunicação, sendo indispensáveis plataformas digitais para acompanhamento das metas e entrega de resultados. Além disso, ambos promovem maior autonomia na execução das tarefas, o que, segundo Deci e Ryan (1985), é um elemento essencial para a motivação intrínseca dos trabalhadores, contribuindo para maior produtividade e satisfação pessoal.

Apesar das convergências, como a busca pela eficiência e flexibilidade, o PGD e o teletrabalho diferem em aspectos estruturais e legais. O teletrabalho, conforme disposto no artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT),

caracteriza-se pela prestação de serviços fora das dependências do empregador, com a predominância de tecnologias de informação e comunicação. Ele não necessariamente se relaciona a metas específicas, podendo incluir atividades mais rotineiras e menos focadas em resultados.

Já o PGD, tem como essência a gestão por resultados, sendo estruturado em planos que detalham as entregas esperadas de cada servidor. Diferentemente do teletrabalho, que pode ser aplicado em qualquer regime de contratação, o PGD pressupõe uma abordagem mais formal e sistemática, vinculada à avaliação de desempenho e ao cumprimento de indicadores específicos.

Além disso, enquanto o teletrabalho pode ser aplicado de maneira integral ou híbrida, o PGD está intrinsicamente ligado à lógica da entrega de resultados. Nesse modelo, a avaliação do servidor não se baseia no número de horas trabalhadas, mas sim na qualidade e pontualidade das entregas. Os resultados indicam que a implementação do PGD no contexto do teletrabalho não compromete, a princípio, o desempenho das atividades, quando comparado ao trabalho presencial.

No âmbito dos Institutos Federais, a pesquisa de Santos (2024), analisou a institucionalização do programa em Institutos Federais mineiros, e mostrou que a ausência de padronização nos critérios de acompanhamento e avaliação impacta diretamente a percepção dos servidores quanto à equidade e à transparência do programa.

De modo semelhante, Pena (2024), ao investigar o processo de implantação do PGD no IF Goiano, identificou que a adesão dos servidores está fortemente associada à flexibilidade proporcionada pelo programa, sobretudo no que se refere à organização do tempo e à redução do deslocamento. No entanto, o estudo também aponta inseguranças relacionadas à avaliação de desempenho e ao aumento do controle por metas, aspectos que geram tensões no cotidiano laboral.

No campo da qualidade de vida no trabalho, pesquisas realizadas no IFPA destacam que, embora o PGD contribua para maior autonomia e convivência familiar, também acarreta riscos relacionados à ampliação da jornada, à dificuldade de desconexão e a questões ergonômicas, reforçando a necessidade de suporte institucional contínuo.

5. O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Foi criada nos termos da Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (Brasil,2008).

Sua origem remonta à antiga Escola Agrotécnica Federal de Petrolina, fundada em 1994, que depois se transformou no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e, por fim, no Instituto Federal. Atualmente, é composto pela Reitoria e sete campi, sendo eles: Petrolina, Petrolina Zona Rural, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada.(IFSertãoPE,2025)

No contexto do Programa de Gestão e Desempenho(PGD), está em vigor no IFSertãoPE a instrução normativa nº 24/2023, contendo orientações relativas à implementação e execução do Programa. A portaria nº 2799, de 27 de Junho de 2025, autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição.

Foram adotados os regimes de execução parcial e integral. A avaliação e o acompanhamento das atividades são realizados pela chefia imediata do participante, por meio da aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada do Plano de Trabalho, em até 40 (quarenta) dias, quanto ao cumprimento ou não das atividades planejadas. O sistema utilizado é o PGD/SUSEP. (Brasil,2022)

5.1 - O campus Petrolina

Conforme o regimento interno da Instituição, em seu art. 2º, o Campus Petrolina é unidade descentralizada de ensino, pesquisa, extensão e administração, cujo funcionamento está norteado pela Lei 11.892/08, pelo Estatuto, pelo Regimento Geral e pelos Atos Administrativos do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE).

O Campus Petrolina possui uma trajetória de destaque, sendo o primeiro campus avançado de uma Escola Federal de nível médio no Brasil. Suas atividades tiveram início em 1983, como um campus avançado da Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), funcionando em um espaço cedido pela Escola Estadual Otacílio Nunes até 1989, quando foi estabelecida sua sede própria, denominada Unidade Descentralizada da Escola Técnica Federal de Pernambuco (Uned-Petrolina).

Doze anos depois, a Uned foi integrada à Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Brandão Vilela, passando a fazer parte do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (Cefet). Em 2008, por meio da Lei n.º 11.892/2008, o campus foi incorporado ao IF Sertão PE, tornando-se o Campus Petrolina do IF Sertão PE.

A implementação do PGD deu início em março de 2024, sendo o primeiro campus do IF Sertão PE a adotar essa nova metodologia de gestão. A fase inicial contou com a participação exclusiva de servidores técnico-administrativos, que atuaram em um projeto piloto. Após o sucesso dessa primeira etapa, os demais campi iniciaram a adesão ao programa, cada um em seu próprio ritmo, seguindo um cronograma predefinido.

De acordo com o relatório do período de ambientação do programa de gestão no Campus Petrolina, todos os envolvidos demonstraram comprometimento total, cumprindo seus planos de trabalho e executando as atividades conforme planejado. As metas foram atingidas e, em alguns casos, até superadas, indicando um alto nível de produtividade e eficiência. Houve economia de recursos como água e energia elétrica. Não foram identificados impactos negativos nos setores avaliados (IF Sertão PE, 2023).

O relatório também destacou que o suporte oferecido pela comissão de implantação foi essencial para a adaptação ao programa. A principal dificuldade foi compreender o funcionamento do sistema, mas isso foi superado com o suporte adequado. O programa mostrou-se conveniente e oportuno, pois não interferiu na qualidade do serviço e resultou em um aumento de 6% na produtividade. Além disso, houve benefícios para os servidores, como melhoria na qualidade de vida,

refletindo positivamente nos serviços prestados. Também houve economia nos custos administrativos, incluindo transporte e consumo de água e energia (IFSertãoPE, 2023).

6. RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a análise e a interpretação das informações coletadas, após aplicação dos questionários aos integrantes do PGD, sujeitos da pesquisa. Como etapa inicial, caracteriza-se os sujeitos da pesquisa. Em seguida, procede-se para a análise das entrevistas, à luz do referencial teórico que orientou este estudo, tendo como base as categorias de análise previamente definidas e seus respectivos conteúdos base.

Logo de início, no bloco 1, a primeira pergunta já revela um consenso: metade dos servidores avaliou sua experiência com o PGD como “muito satisfatória” e a outra metade como “satisfatória”. Não há dispersão, mas convergência, sinal de que, apesar das possíveis singularidades, todos reconhecem na reorganização do trabalho uma experiência positiva.

6.1 Bloco 1 - Perfil dos Respondentes

A análise dos dados apresentados revela um perfil diversificado dos respondentes em relação ao cargo e função, tempo de serviço, tempo de adesão ao programa e a modalidade trabalho conforme o quadro a seguir:

Quadro 5 - Perguntas do bloco 1 - Perfil do Respondente.

Questão	Resposta
1. Qual é o seu cargo e função no Instituto Federal do Sertão Pernambucano Campus Petrolina?	Assistente em Administração - 37,04% Auxiliar Administrativo - 14,81% Técnico em Administração - 14,81% Administrador - 7,41% Nutricionista / Coord. de Alimentação e Nutrição - 3,70% Cozinheiro / Coord. de Estágios e Egressos - 3,70% Cozinheiro / Coord. de Estágios e Egressos - 3,70% Assistente Social - 3,70% Pedagoga - 3,70% Eletricista - 3,70%

	Coordenação de Contabilidade - 3,70% Contador - 3,70%
2. Há quanto tempo você é servidor público?	Mais de 10 anos - 77,78% 6 a 10 anos - 14,81% 1 a 5 anos - 3,70
3. Há quanto tempo você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?	1 a 2 anos – 40,74% Mais de 2 anos – 40,74% 6 meses a 1 ano – 11,11% Menos de 6 meses – 7,41%
4. Qual é a sua modalidade de trabalho atual no PGD?	Híbrido - 100%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se um grupo composto por profissionais de diferentes áreas e funções, ainda que haja predominância dos cargos administrativos. Conforme o quadro, 37,04% dos participantes são assistentes em administração e 14,81% atuam como auxiliares administrativos, totalizando mais de 50% diretamente ligados aos serviços burocráticos.

Quanto ao tempo de serviço público, 77,78% dos participantes possuem mais de dez anos de atuação. 14,81% tem entre 6 a 10 anos, enquanto 3,70% tem entre 1 a 5 anos. Os dados mostram que o programa está sendo vivenciado por profissionais experientes, o que pode apresentar tensões e desafios frente às mudanças, como destaca Antunes(2018).

No que se refere ao tempo de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), os servidores que aderiram ao programa entre 1 e 2 anos correspondem a 40,74% dos participantes, enquanto outros 40,74% estão no PGD há mais de 2 anos. A maior parte possui experiência e já passou por adaptações ao

seu funcionamento. Por fim, todos os respondentes afirmaram atuar na modalidade híbrida, que tende a equilibrar flexibilidade e interação presencial.

6.2 Bloco 2 - Desafios, Benefícios e Suporte Institucional do PGD

Esta seção, com perguntas abertas sobre os desafios e benefícios, tentou extrair não apenas opiniões, mas enunciações sobre a rotina dos participantes. Este bloco não se orienta majoritariamente por métricas, mas pelo modo como o PGD foi sendo incorporado e interpretado no cotidiano de cada setor.

Logo de início, na pergunta 5, “Quais desafios você enfrentou ao atuar no PGD?”, revela que a experiência com o PGD não se construiu sem tensões. Ainda que alguns servidores afirmem ter vivenciado o processo de forma tranquila, a maior parte descreve desafios relacionados à adaptação, ao controle do tempo e à própria organização do trabalho no modelo híbrido.

O primeiro eixo a ser destacado é o da gestão do tempo e estabelecimento de limites. Grande parte dos servidores mencionam a dificuldade para separar momentos de trabalho e lazer, controlar a carga horária e lidar com demandas recebidas fora do expediente.

Estabelecer limites no horário de trabalho remoto (Respondente n.2). Se adaptar a jornada, organizando inicialmente o horário, depois normalizou (Respondente n.8). Separar o tempo do trabalho e o tempo do lazer (Respondente n.19).

A necessidade constante de conexão, mostra que o PGD exige não apenas habilidades técnicas, mas também disciplina e imposição de limites. Como lembra Byung-Chul Han (2010), a intensificação da auto-organização digital produz sensação de esgotamento na sociedade do desempenho, especialmente quando o trabalhador se percebe continuamente disponível. Assim, a flexibilização, embora desejável, exige mecanismos de autorregulação que nem sempre estão consolidados entre os servidores.

Outro grupo de respostas aponta para desafios ligados à adaptação às ferramentas, rotinas e rigidez do sistema, como a “Elaboração de PIT e RIT (Respondente n.12 e 20)”

O "engessamento" do sistema, onde você planeja as atividades, porém na execução se limita a descrever aquilo que foi planejado. Poderia ser algo mais qualitativo, em que o servidor registrasse suas percepções e autoavaliação dos serviços prestados (Respondente n.7).

Os relatos indicam insatisfação com o que foi denominado "engessamento" dos instrumentos de registro, o PIT e RIT no SUAP, os quais, segundo os servidores, não contemplam adequadamente atividades de caráter imaterial, como atendimentos cotidianos e demandas informais.

Esse achado converge com estudos realizados em outros Institutos Federais, a exemplo da pesquisa desenvolvida no IFPB, na qual os servidores também relataram dificuldades em traduzir a complexidade do trabalho administrativo em metas mensuráveis. As evidências mostram que essa limitação não se restringe ao contexto do campus Petrolina, mas constitui um desafio estrutural do modelo de gestão por resultados no âmbito da EPT.

A estrutura física e tecnológica também apresenta desafios. Alguns servidores destacam a falta de equipamentos adequados em casa, dificuldades na comunicação entre as equipes, seja pela resistência de alguns servidores ao trabalho remoto, seja pela necessidade de alinhar expectativas entre quem está no PGD e quem permanece presencial.

Inicialmente, o engajamento de todos os servidores se habituarem com outros meios de comunicação para desenvolvimento das atividades, como utilização do whatsapp (mesmo para os que não estavam em pgd); atendimento fora do horário de trabalho, mesmo informando qual horário; servidores que não se interessavam em desenvolver atividades em suas casas, mas solicitaram pgd(alguns) (respondente n.11).

Há ainda relatos sobre a execução de tarefas que não correspondem às atribuições do cargo ou à formação acadêmica. Esse tipo de deslocamento de função, apontado por mais de um participante, mostra que a reorganização trazida pelo PGD, em certos contextos, pode expor fragilidades na distribuição interna de trabalho.

Assim, apesar da diversidade das respostas, um fato aparece: PGD ultrapassa questões operacionais e envolve mudança cultural. Alguns servidores mencionam que o maior desafio, na verdade, foi fazer com que “as pessoas entendessem que os tempos mudaram”, que o foco do trabalho não precisa estar preso a horários rígidos, mas sim aos resultados. Há uma percepção coletiva de que o PGD disputa espaço com modelos tradicionais de trabalho.

Ao serem questionados sobre as vantagens, a flexibilidade aparece como a grande marca do programa. Não se trata apenas de um ajuste de horários, mas de uma reorganização da vida cotidiana, permitindo ao servidor administrar seu tempo conforme as demandas do trabalho e pessoais, principalmente os que precisam cuidar de familiares doentes: “A flexibilidade é uma grande vantagem para o servidor, conseguir acompanhar de perto, no caso na minha realidade com minha mãe e esposo, doentes, consigo acompanha-los de perto e fazer entregas das demandas do setor”(Respondente n.4).

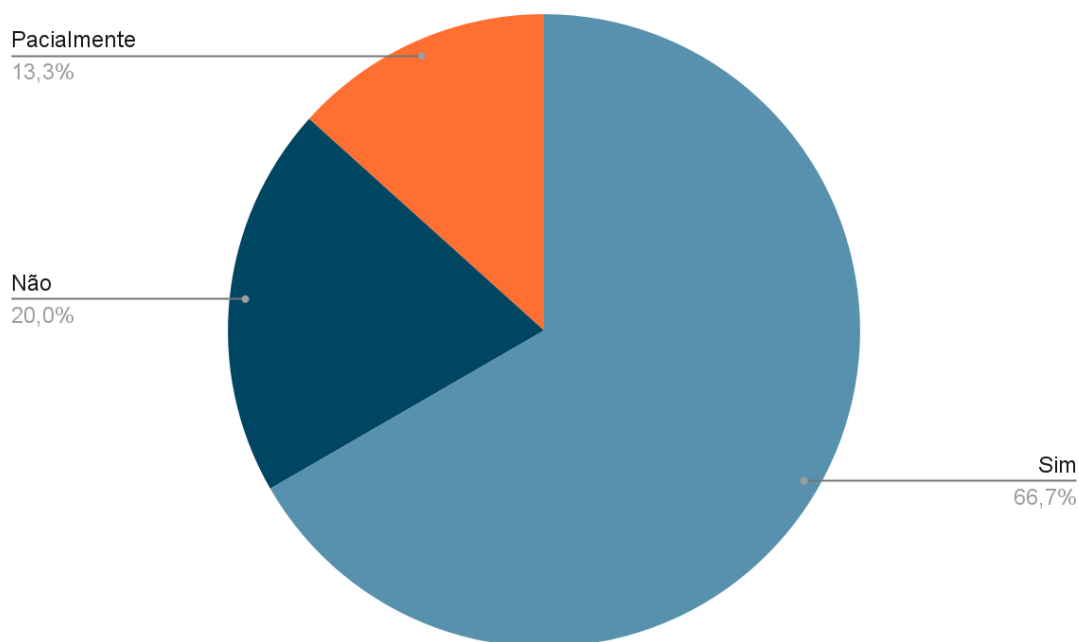
A qualidade de vida também aparece de forma marcante, diversos servidores apontaram que trabalhar remotamente reduz o desgaste do deslocamento, evita o trânsito, diminui os custos. “Um excelente ganho de qualidade de vida, mais saúde mental, ampliação da capacidade de elaboração de documentos de maior complexidade e que requerem maior atenção, o que é contemplado através dos expedientes remotos (Respondente n.5).De acordo com Souza (2023), esses benefícios surgem como uma necessidade desejada pelo servidor público em um contexto organizacional cujo clima é debilitado, há ausência de boas condições físicas dos ambientes de trabalho e a mobilidade urbana é cada vez mais cara e ineficiente.

Em várias falas, o PGD também aparece como um mecanismo de redução de conflitos. Para alguns servidores, a diminuição do contato físico cotidiano evita conversas desnecessárias e desgastes no ambiente de trabalho.

Há, ainda, menções sobre vantagens ambientais e econômicas. Alguns participantes observam que o trabalho remoto reduz o uso de veículos e, consequentemente, a emissão de CO₂, além de gerar economia pessoal.

Na pergunta seguinte, sobre o suporte oferecido pelo PGD para o desempenho das funções de maneira eficiente, 66,7% disseram que recebem suporte adequado, 20% declararam não receber e 13,3% consideraram que o apoio é apenas parcial, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Suporte oferecido pelo Programa de Gestão e Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Entre aqueles que responderam “Sim”, os argumentos eram relacionados à autonomia, à clareza das metas, à flexibilidade de horários e ao uso eficaz de sistemas institucionais como SCDP, SUAP e melhores condições ergonômicas no ambiente doméstico.

As respostas “Não” enfatizam alguns aspectos: demora nas respostas quando comparada ao atendimento presencial, falta de suporte real para resolução de problemas específicos de determinados setores e a inadequação das atribuições, alguns servidores apontam que executam tarefas fora do seu cargo ou formação. Também se destaca a ausência de equipamentos adequados fornecidos pela instituição, como mesa e cadeira apropriadas, o que compromete a eficiência.

As justificativas classificadas como “Parcialmente” apontam limitações relacionadas à precariedade dos mobiliários da infraestrutura física da instituição,

tecnológica e ao nível de integração entre setores, foram mencionados como fatores que restringem o suporte do PGD, embora não inviabilizem totalmente o trabalho.

Toda a estrutura física necessária à execução do PGD fica sob a responsabilidade do (a) servidor (a), então, por vezes ele não dispõe de uma cadeira com ergonomia adequada ou mesmo computadores de última geração. Contudo, esse tipo de problema não é exclusivo do PGD, pois as limitações estruturais, incluindo mobiliário e equipamentos, fazem parte da realidade das instituições públicas no trabalho presencial. (Respondente n.5).

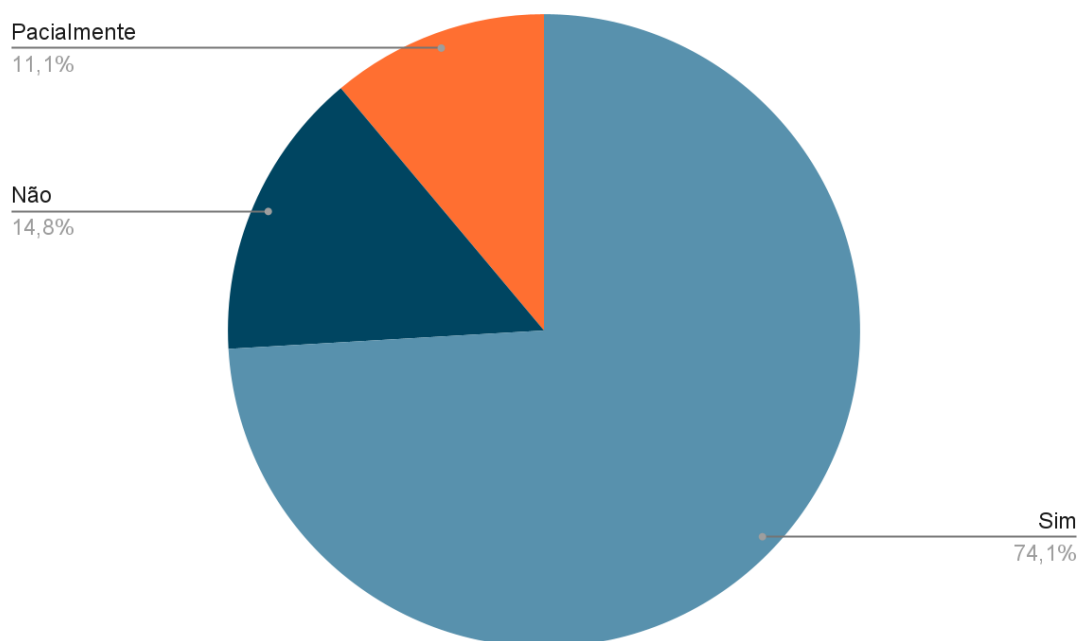
No conjunto, observa-se que, embora a maioria (66,67%) considere o suporte suficiente, há desafios estruturais e organizacionais que dificultam a experiência de parte dos servidores, especialmente relacionados a ferramentas tecnológicas, ergonomia, adequação das atribuições e fluxo de comunicação.

No que se refere ao suporte institucional, há relatos de que a instituição adota algumas estratégias formais, como reuniões periódicas por Google Meet, documentos instrutivos, comissões locais e suporte ativo do setor de gestão de pessoas.

Contudo, as respostas demonstram que tais ações não foram uniformes, resultando em experiências distintas entre os servidores. Enquanto alguns relatam apoio e múltiplas formas de orientação, outros afirmam não ter recebido nenhum treinamento, sendo o aprendizado feito de forma autônoma.

Quanto ao acompanhamento da chefia imediata, revela percepções positivas (74,1%), embora permeado por nuances e divergências:

Gráfico 3 - Pergunta sobre o acompanhamento da chefia.



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A maior parte dos respondentes afirma que o acompanhamento tem sido eficiente, como atenção contínua por parte da chefia, avaliação frequente do PIT/RIT, elaboração conjunta de programações mensais e uso do SUAP para monitorar as atividades.

Por outro lado, 11,11% indicam que esse acompanhamento ocorre de maneira parcial. Evidenciando que, embora exista algum nível de monitoramento, ele não se apresenta como suficiente para apoiar o servidor.

Além disso, 14,81% dos participantes afirmaram que o acompanhamento não é eficiente. Problemas como divergências entre a forma como a chefia compreende o PGD e a execução prática das atividades dos servidores; demora na obtenção de respostas quando comparado ao trabalho presencial; ausência de

diretrizes claras e posturas centradas apenas na cobrança de resultados, sem orientação ou suporte adequados.

Enquanto parte dos servidores relata autonomia, flexibilidade e boas condições tecnológicas para executar suas tarefas, outros vivenciam limitações estruturais e dificuldades na falta de suporte institucional. As avaliações negativas reforçam a necessidade de aprimoramento do PGD principalmente nos aspectos de comunicação, infraestrutura física e tecnológica. A coexistência dessas percepções demonstra que o suporte do PGD não é uniforme entre setores, revelando desigualdades nas experiências de implementação do programa no IF Sertão – Campus Petrolina.

6.3 Bloco 3 - Impacto na Produtividade

O quadro a seguir representa as respostas dos servidores quanto ao impacto na produtividade:

Quadro 6 - O modelo de metas mensuráveis do PGD facilita ou dificulta o alcance dos resultados esperados? Explique.

Categoria	Porcentagem	Justificativa
Facilita	71,4%	“Permite direcionamento”, “objetividade”, “foco”, “controle das tarefas”, “clareza das entregas”.
Dificulta	17,8%	“Atividades fora da formação”, “Não considera atendimentos que não são mensuráveis”, “desconsideração de tarefas rotineiras”, “falta de alinhamento com atribuições”.
Indiferente	10,8%	“Já atingia metas antes do PGD”, “meu trabalho depende da demanda externa”, “variação de atividades não

		planejadas”.
--	--	--------------

Fonte: Elaborada pela autora (2026)

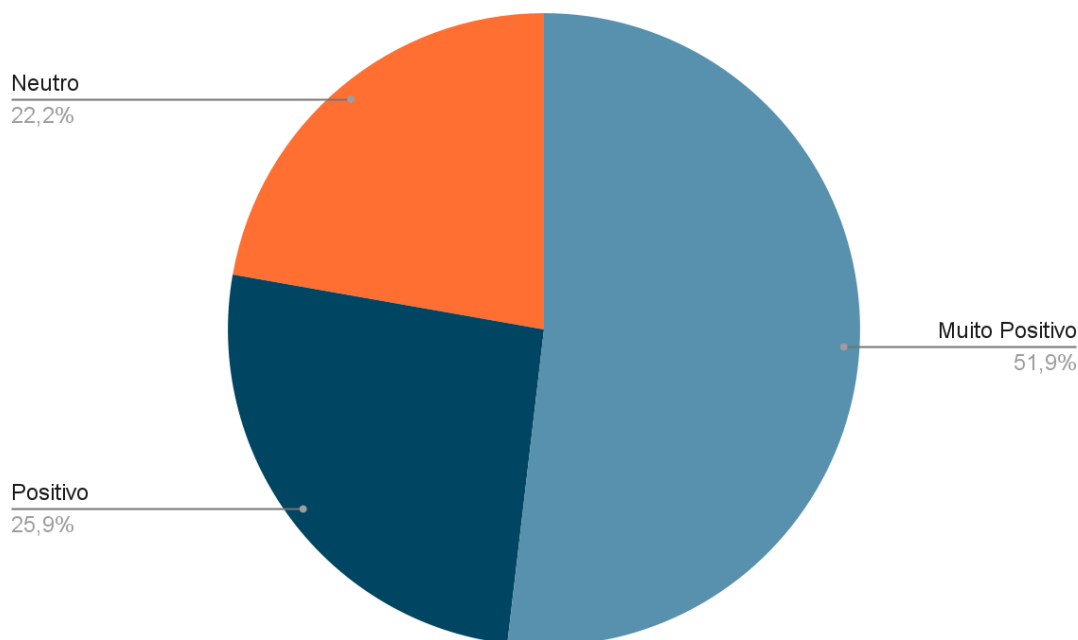
Quanto ao alcance dos resultados, 71,4% dos participantes consideram o modelo de metas do PGD como um facilitador, pois oferece maior objetividade e direcionamento sobre o que deve ser entregue, além de apoiar a organização das tarefas e o acompanhamento das próprias atividades.

Por outro lado, cerca de 17,8% dos servidores avaliam que o modelo dificulta o alcance dos resultados. Algumas justificativas relatam que algumas atividades do dia a dia não são totalmente mensuráveis ou não geram registros formais:

Dificulta, posto que por vezes uma quantidade enorme de atendimentos rotineiros acabam sendo desconsiderados para efeito de comprovação de produtividade. Se um aluno procura um determinado setor para obter uma informação simples do cotidiano institucional e recebe atendimento, ele recebeu uma entrega que tem seu grau de importância, mesmo que seja algo simples, então nem sempre dá para comprovar inúmeros atendimentos que não geram necessariamente um produto documental decorrente (Respondente n.5)

Por fim, aproximadamente 10,8% demonstram posição indiferente pois não tem relevância em sua produtividade, argumentando que já atingiam suas metas antes do PGD.

Gráfico 4 - Como você avalia o impacto do PGD na sua produtividade?



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Com relação ao impacto do programa, 78% dos servidores avaliam seu impacto como positivo ou muito positivo. Apenas 22% se consideram neutros e não houve relatos de impacto negativo. As respostas mostram, mais uma vez, que a flexibilidade é um elemento central, pois a possibilidade de alternar entre os ambientes remoto e presencial mostra que a produtividade no PGD é influenciada pela reorganização do tempo e do ambiente de trabalho.

Os relatos evidenciam que o trabalho remoto, no âmbito do PGD, favorece a produtividade. Uma vez que a ausência de interrupções favorece a execução de atividades que demandam foco: *“Consigo focar mais, com menos interrupções e em ambiente silencioso” (Respondente n.21)* *“ O trabalho remoto permite dedicação integral a tarefas complexas” (Respondente n.5).*

Corroborando com o estudo de Pena (2024), no IF Goiano, os servidores relataram que a definição prévia das entregas contribuiu para maior clareza sobre as responsabilidades individuais e para o aumento da concentração nas atividades prioritárias.

Outro aspecto destacado é a autonomia para organizar os próprios horários, o que melhora a qualidade das entregas. Por outro lado, alguns participantes afirmam que sua produtividade permanece a mesma, indicando que o PGD não traz mudanças significativas nesse aspecto.

Também foram mencionadas dificuldades pontuais, como demandas imprevistas, interrupções domésticas e limitações tecnológicas, que podem prejudicar o desempenho. Além disso, o acompanhamento da chefia é apontado como determinante: uma gestão presente e comunicativa favorece o alinhamento das tarefas, enquanto falhas na comunicação podem gerar retrabalho ou insegurança quanto às metas.

6.4 Bloco 4 – Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Quadro 7 - Perguntas do bloco 4 - Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional

Questão	Resposta
12. O PGD influenciou seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?	Sim, de forma positiva - 74,07% Sim, de forma negativa - 14,81% Não houve impacto - 11,11%
15. Você sente que há maior sobrecarga de trabalho no PGD?	Sim - 51,85% Não - 48,15%

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Quanto ao impacto sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cerca de 74% dos servidores afirmam que o programa trouxe melhorias significativas nessa dimensão. Apenas 11% não perceberam mudanças, enquanto 14,8% associam o PGD a efeitos negativos.

Os dados mostram uma divisão praticamente equilibrada entre os servidores. Embora ligeiramente majoritário, o grupo que percebe maior sobrecarga no PGD (51,85%) não distancia daqueles que não sentem aumento de carga (48,15%), revelando que a experiência com o programa é heterogênea e fortemente

condicionada às características das atividades desempenhadas e das equipes de cada setor.

No que se refere à percepção sobre alteração da qualidade de vida desde que ingressou no PGD, a grande maioria dos servidores percebe mudanças positivas na qualidade de vida. Os dados convergem para um ponto central: a flexibilização do tempo e a possibilidade de reorganizar a rotina promoveram ao autocuidado, como atividade física, consultas médicas e mais convivência familiar. Para muitos, estar em casa significou “sobrar tempo”, não apenas pela eliminação do deslocamento, mas também pela possibilidade de distribuir as tarefas ao longo do dia de forma mais compatível com as demandas pessoais. Esses servidores associam o PGD diretamente ao aumento do bem-estar, e melhora da saúde mental.

No entanto, as percepções positivas não anulam a existência de aspectos ambíguos. Parte dos respondentes apontou que, embora o PGD ofereça mais liberdade, essa mesma autonomia pode desencadear novas formas de pressão, como a sensação de estar disponível o tempo todo. Em alguns casos, a dificuldade de estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal levou à percepção de “trabalhar além do horário”.

Há ainda uma minoria que declarou não ter percebido mudanças ou ter experiência predominantemente negativa, seja pela sobrecarga, seja pelo aumento dos custos individuais. Esses relatos reforçam que o PGD é vivenciado de maneira diferenciada, dependendo tanto das condições materiais de cada servidor quanto do tipo de atividade desempenhada e do grau de compreensão da instituição e das chefias sobre os limites da modalidade.

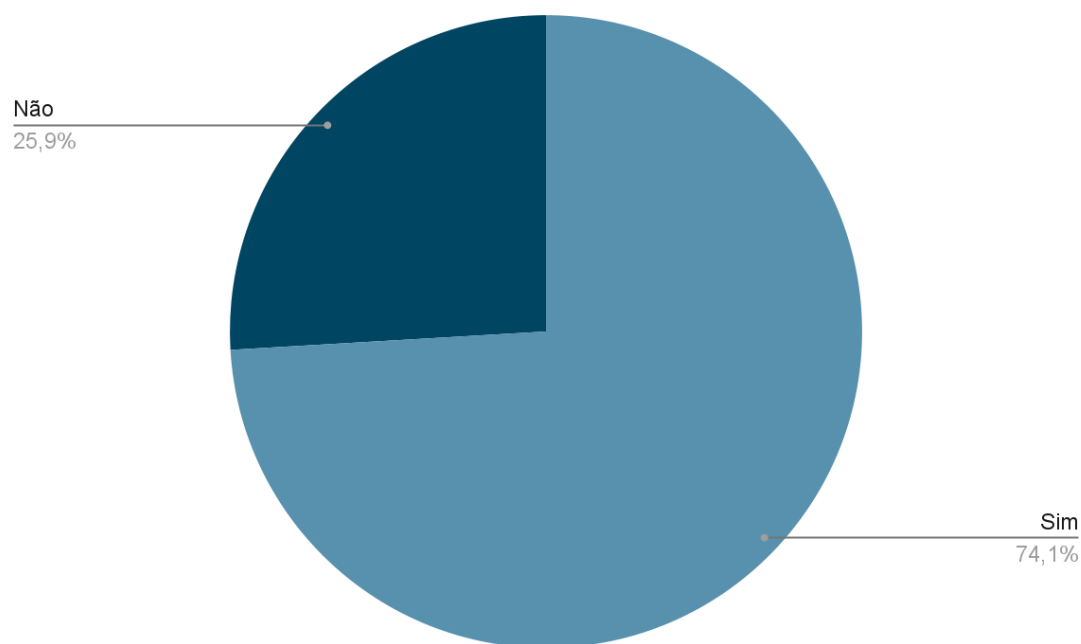
Quanto à percepção de sobrecarga, os resultados revelam uma divisão praticamente equilibrada: 51,85% afirmam sentir aumento de trabalho, enquanto 48,15% não percebem diferença. Isso indica que os efeitos do PGD dependem das características das atividades, da organização dos setores e do grau de maturidade das equipes em relação ao modelo. Para alguns, a autonomia amplia a eficiência; para outros, exige maior esforço de autogestão, resultando em acúmulo de tarefas.

No conjunto, os dados apontam que o PGD atua como um fator relevante de melhoria da qualidade de vida, mas essa melhora está condicionada à capacidade de cada servidor de controlar os limites do próprio tempo e à existência de uma cultura institucional que respeite esses limites.

6.5 Bloco 5 - Suporte Organizacional e Desenvolvimento Profissional

Quanto ao suporte institucional, a maioria (74,1%) considera que a instituição oferece suporte adequado para o teletrabalho, enquanto cerca de 25,9% entende que não há suporte suficiente.

Gráfico 5 - A instituição oferece suporte adequado para o teletrabalho?



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Quando perguntamos quais ferramentas ou treinamentos foram oferecidos para adaptação ao PGD, uma parte significativa das respostas relatou ter participado de algum tipo de curso, treinamento ou minicurso, no período inicial de implementação do PGD. Algumas respostas indicam que esses treinamentos contribuíram para o desenvolvimento progressivo das habilidades necessárias: *“Fiz cursos online e fui melhorando com o tempo”* e *“No início, alguns treinamentos”*. (Respondente n.3)

Já outros argumentaram que a adaptação se deu de forma autônoma, aprendendo conforme as demandas surgiam. *“Fomos nos adaptando conforme as necessidades diárias”*(Respondente n.4) e *“O suap ajuda muito”*(Respondente n.22). Por outro lado, um volume expressivo de respostas que mencionam ausência completa de treinamentos ou ferramentas.

A infraestrutura tecnológica também foi mencionada como aspecto relevante. Sistemas institucionais, plataformas de trabalho e recursos digitais influenciam diretamente a fluidez das atividades no PGD. Em alguns casos,

problemas de acesso, instabilidade ou falta de ferramentas adequadas foram identificados como obstáculos ao bom desempenho.

Quanto ao desenvolvimento profissional, as respostas indicam interesse por capacitações que aprimorem a execução das atividades e a gestão das entregas no PGD. A percepção geral é que uma política institucional mais de formação contribuiria para o fortalecimento do programa e para a melhoria contínua do desempenho.

As percepções sobre o suporte organizacional variam entre os participantes. Alguns avaliam positivamente o acompanhamento das chefias. Outros, porém, relatam que o acompanhamento poderia ser mais efetivo, especialmente no esclarecimento de dúvidas, na definição de prioridades e na retroalimentação sobre os resultados.

6.6 Bloco 6 – Sugestões de Melhoria

Por fim, na pergunta 19, buscou saber sobre o que poderia ser feito para melhorar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), as respostas englobam: melhoria tecnológica, fortalecimento da fiscalização e gestão, aprimoramento da comunicação, adequação das atribuições dos servidores e institucionalização de processos. Parte dos participantes afirmou que nada precisaria ser alterado.

Uma parte dos respondentes destaca a necessidade de melhorias nos sistemas utilizados para registrar e acompanhar as atividades. Foram sugeridos o uso de sistemas mais eficientes, aplicativos para registro dos atendimentos, entre outros:

Desenvolvimento de Sistemas Melhores para inserção de dados e informações. Criação de ferramentas, também do sistema, que permita que as comissões locais possam sanar as pendências da unidade e partir de consultas diretas às pendências do campus, sem ficarem "Reféns", predominantemente, das devolutivas das chefias. (Respondente n.5).

Além disso, apontou-se a importância de sistemas que possibilitem monitorar aspectos psicossociais, ergonômicos e tecnológicos do servidor em teletrabalho.

Outro grupo de respostas enfatiza a necessidade de fortalecer a fiscalização e a gestão do PGD. Entre as sugestões, estão maior acompanhamento por parte das chefias, fiscalização de servidores que não cumprem suas entregas e delimitação clara de horários de atendimento. Aparecem críticas ao entendimento equivocado de alguns servidores sobre o teletrabalho, considerado por alguns como “folga”.

Também houve apontamentos sobre falhas de comunicação institucional. Com solicitações para a necessidade de comunicação mais eficaz, feedbacks constantes e conscientização da comunidade acadêmica sobre a natureza do PGD e o teletrabalho.

Outro eixo trata da adequação das atividades às atribuições e formações dos servidores. Vários participantes apontam que há a necessidade de alocação em setores compatíveis com o cargo ou formação acadêmica, e pela padronização de tarefas entre servidores do mesmo setor.

Por fim, alguns respondentes sugeriram a institucionalização e padronização de processos, incluindo a criação de normas que ampliem a segurança jurídica do PGD e a definição de atividades-base para facilitar o planejamento e execução, especialmente em setores com maior dificuldade de adesão.

Ainda assim, diversas respostas registram que “nada há a declarar” ou que “nada precisa ser acrescentado”, indicando um grupo de servidores que considera o PGD satisfatório em sua forma atual.

De modo geral, a análise evidencia que, embora haja reconhecimento das vantagens do PGD, os servidores identificam pontos estruturais que podem ser aperfeiçoados.

7. RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO

Com base nos resultados obtidos na pesquisa e considerando os dados analisados na unidade de estudo, a saber, o Instituto Federal do Sertão

Pernambucano – Campus Petrolina, além do suporte teórico sobre teletrabalho, este capítulo apresenta um conjunto de Recomendações de Intervenção. Frisa-se, que tais recomendações são apenas sugestões de ações que visam aprimorar e fortalecer a eficiência do Programa de Gestão e Desempenho na instituição, alinhadas aos aspectos identificados ao longo da pesquisa.

Outrossim, cabe ressaltar que as recomendações aqui expostas são a base para a elaboração do guia prático derivado do Produto Educacional, feito para atender às exigências do Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica – PROFEPT, do Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Campus Salgueiro. A seguir, são apresentadas algumas ideias e recomendações para o aprimoramento do PGD do IFSertãoPE - Campus Petrolina:

7.1. Elaboração de guia promovendo boas condutas no teletrabalho.

Os participantes da pesquisa demonstraram satisfação com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), principalmente pela modalidade de teletrabalho, no entanto, foram diagnosticados alguns ajustes pontuais, pois alguns servidores identificaram dificuldades em estabelecer limites quanto às solicitações de trabalho fora do horário de expediente.

Recomenda-se a criação de um guia, com caráter orientador, a ser observado pelos participantes do programa, com sugestões de procedimentos a serem adotados, como por exemplo observância do horário comercial para as solicitações de demandas, tempo mínimo de resposta, orientações sobre comunicação institucional, respeito aos períodos de descanso e promoção da desconexão digital.

Além disso, o guia deve abordar estratégias para evitar o isolamento social, incentivando a participação em atividades institucionais, reuniões periódicas e ações integrativas, tanto presenciais quanto virtuais.

7.2. Qualificação do acompanhamento das chefias imediatas

Embora a maioria dos participantes tenha avaliado positivamente o acompanhamento das chefias imediatas, os resultados apontam experiências

heterogêneas, com relatos de acompanhamento parcial ou insuficiente em alguns setores.

Nesse sentido, sugere-se o aperfeiçoamento das práticas de acompanhamento, por meio de reuniões periódicas de alinhamento, que possibilitem a escuta ativa das necessidades dos setores e comunicação para feedback das expectativas da chefia em relação às atividades realizadas pelos servidores. Tais ações tendem a qualificar a elaboração dos Planos Individuais de Trabalho (PIT) e dos Relatórios Individuais de Trabalho (RIT), além da necessidade de capacitação contínua por parte da gestão.

Recomenda-se também, a exigência de certificado de curso de capacitação no ato da inscrição no PGD, para incentivar a capacitação por parte dos servidores, incentivar a inovação e do desenvolvimento de novas abordagens para aprimoramento do programa.

7.3. Aprimoramento do suporte institucional e tecnológico

Parte dos servidores enfrenta limitações relacionadas à infraestrutura tecnológica e ergonômica, especialmente no trabalho remoto. Embora as limitações não sejam exclusivas dessa modalidade, elas impactam diretamente a percepção de suporte institucional e a eficiência do trabalho.

Com base nas percepções dos servidores e à luz da Norma Regulamentadora 17 (NR-17), recomenda-se, inicialmente, a divulgação da referida norma. Orientações formais sobre postura, organização do posto de trabalho, pausas e alternância de atividades, promover educação em saúde, especialmente com campanhas internas com materiais informativos ou ações formativas sobre ergonomia. Como também, investir na infraestrutura de TI, com a disponibilização ou exigência de uso de antivírus e softwares de segurança, para promover a segurança dos dados.

Sugere-se ainda, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o PGD, reconhecendo as boas práticas e resultados alcançados por meio do teletrabalho, ademais reconhecer e valorizar os servidores que contribuem para o

sucesso do PGD no campus Petrolina por meio de incentivos, prêmios ou oportunidades.

7.4 Revisão e Melhorias no SUAP na elaboração do PIT e RIT

Há relatos de alguns participantes que indicaram insatisfação com o que foi denominado “engessamento” do sistema de registro das atividades, especialmente no preenchimento dos Planos Individuais de Trabalho (PIT) e dos Relatórios Individuais de Trabalho (RIT), que nem sempre contemplam adequadamente a natureza qualitativa de determinadas atividades.

Nesse contexto, recomenda-se refletir sobre possíveis ajustes nos instrumentos de registro do SUAP, como um campo específico para descrição qualitativa da atividade, a possibilidade de registro de atividades não previstas inicialmente, a redução do caráter descritivo e repetitivo entre PIT e RIT, um campo para que o servidor anote as percepções sobre as dificuldades e aprendizados no período avaliado, bem como um manual claro de como preencher.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado no IFSertãoPE - Campus Petrolina em março de 2024, como um projeto piloto, posteriormente, foi expandido para os demais campi.

Desse modo, o objetivo do presente estudo foi investigar as percepções dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) acerca dos desafios e possibilidades da modalidade de trabalho adotada no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), especialmente em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Isto posto, a análise das respostas evidencia que a implementação do programa representa um processo de transformação no modo de organizar e vivenciar o trabalho no serviço público, produzindo avanços, mas também tensões inerentes às mudanças culturais e estruturais de uma instituição pública.

No conjunto das análises, observou-se que o PGD é majoritariamente percebido como promotor de flexibilidade, autonomia e melhoria da qualidade de vida. A possibilidade de reorganizar a jornada, administrar o próprio tempo e trabalhar em ambientes mais adequados, contribuiu para aumento da produtividade, redução do cansaço físico e emocional e maior controle sobre a rotina. Esses achados convergem com autores como De Masi (2003) e Filardi et al. (2020), que destacam o papel da autonomia e do ambiente de trabalho como fatores determinantes para o desempenho e o bem-estar, sobretudo em atividades de natureza cognitiva.

Ao mesmo tempo, os desafios relatados pelos servidores revelam que a flexibilização do trabalho traz consigo ambiguidades próprias da sociedade contemporânea. A dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, a sensação de disponibilidade contínua e a intensificação da auto-organização refletem o que Han (2010) denomina como lógica da sociedade do desempenho, na qual o indivíduo tende a se responsabilizar por sua própria produtividade, ainda que em condições de pressão silenciosa.

Além disso, a dificuldade em mensurar determinadas atividades e a sensação de invisibilidade de tarefas cotidianas aproximam-se das reflexões de Antunes (2018) sobre a complexificação e, por vezes, a precarização subjetiva do trabalho no contexto das reformas produtivas.

Outra dimensão que emergiu nos resultados foi a existência de fragilidades estruturais e desigualdades internas na implementação do PGD. Embora muitos servidores relataram suporte institucional adequado, outros apontam ausência de equipamentos, falta de capacitação, dificuldade de adaptação aos sistemas e comunicação insuficiente com as chefias.

Tais disparidades indicam que a efetividade do PGD não depende apenas da normativa, mas das condições materiais e das práticas gerenciais de cada setor. A literatura sobre gestão pública orientada a resultados (ENAP, 2020) reforça que a atuação da chefia imediata é decisiva na mediação das metas, na clareza das entregas e no acompanhamento construtivo do desempenho.

De modo geral, os achados apontam para uma constatação central: o PGD não deve ser entendido apenas como um mecanismo administrativo, mas como um instrumento de reorganização do trabalho que demanda mudanças culturais, estruturais e relacionais.

Isso implica repensar práticas, fortalecer os processos formativos, promover o diálogo entre servidores e gestores, e investir em tecnologias e infraestrutura adequadas. A transformação promovida pelo PGD requer, portanto, não apenas adesão normativa, mas compromisso institucional contínuo com o desenvolvimento das pessoas e com a melhoria das condições de trabalho.

Do ponto de vista da pesquisadora, os resultados revelam um cenário de potencialidades expressivas, capaz de promover maior autonomia, eficiência e bem-estar aos servidores, mas também evidenciam que a consolidação do PGD como política sustentável depende de ajustes, monitoramento constante e escuta ativa. A coexistência de percepções positivas e desafios estruturais sugere que a implementação do programa deve ser acompanhada de um processo permanente de avaliação, diálogo e aprimoramento, especialmente para garantir equidade entre setores e coerência entre metas, atribuições e recursos disponíveis.

Por fim, esta pesquisa reforça a importância de estudos que abordem o trabalho no serviço público sob perspectivas qualitativas, permitindo revelar dimensões subjetivas e organizacionais que indicadores puramente quantitativos não captam. Espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para o aperfeiçoamento das práticas de gestão no IF Sertão – Campus Petrolina e para o fortalecimento do PGD como instrumento de modernização, humanização e eficiência no setor público. Também se vislumbra que este estudo inspire novas investigações sobre as relações entre flexibilidade, produtividade, saúde mental e cultura organizacional, ampliando o debate sobre o futuro do trabalho na administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento**. In: OLIVEIRA, R. P.; SANTANA, W. (Orgs.). Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: UNESCO, 2007.
- ADERALDO, I.; LIMA, M. **Teletrabalho e estágio: desafios e percepções**. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 3, p. 456-470, 2017.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: precariedade, reestruturação produtiva e novas formas de controle social**. São Paulo: Cortez, 2004.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?: as metamorfoses da razão capitalista e a miséria do trabalho como destino**. São Paulo: Cortez, 2002.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço** (título original: *Müdigkeitsgesellschaft*). Berlin: Matthes & Seitz Verlag, 2010.
- LACOMBE, M. A. **Teletrabalho: organização do espaço e tempo de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política. Livro I**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.
- MARX, Karl. **Grundrisse: fundamentos da crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2010.
- MELLO, R. F. de. **Teletrabalho: novos desafios para a organização do trabalho na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARDOSO, A. C. M. **Tempos de trabalho, tempos de não trabalho: disputas em torno da jornada do trabalhador**. São Paulo: Annablume, 2009.
- CARDOSO, A. C. M.; CALVETE, C. **Jornada de trabalho: teoria e prática**. In: DIEESE. *Relações e condições de trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARBOSA, A.; FISHER, T. **Teletrabalho na administração pública: desafios e perspectivas**. Brasília: ENAP, 2020.

BARRETO, M. **Comprometimento no serviço público: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2018.

BORSOI, I. C. **Trabalho e subjetividade no modelo fordista/taylorista**. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 120-129, 2011

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Senado Federal. ***Pesquisa sobre conciliação entre responsabilidades familiares e demandas do trabalho***. DataSenado, 2024. Disponível em: https://www.senado.leg.br/institucional/datasenado/relatorio_online/pesquisa_trabalho/2024/interativo.html. Acesso em: 23 jan. 2025.

BRASIL. **Teletrabalho traz economia de quase R\$ 1,5 bilhão aos cofres públicos**. Secretaria de Comunicação Social. Disponível em: <<https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2021/08/teletrabalho-traz-economia-de-quase-r-1-5-bilhao-aos-cofres-publicos>>. Acesso em: 03 abr. 2025.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. ***A flexibilização da jornada de trabalho e seus efeitos sobre a satisfação dos trabalhadores no Brasil***. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. ***Impactos da flexibilização na qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros***. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. **Relatório do período de ambientação do Programa de Gestão – Campus Petrolina**. Petrolina: IFSertão-PE, 13 mar. 2023.

CAPES. ***Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: Portaria nº 337, de 30 de outubro de 2024, regulamenta a implementação do PGD no âmbito da CAPES***. Disponível em: <https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=16625>. Acesso em: 4 abr. 2025.

INEP. ***Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira: Programa de Gestão e Desempenho - Perguntas Frequentes***. Disponível em: https://download.inep.gov.br/download/pgd/perguntas_frequentes_PGD.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

CHESLEY, N. **Technology use, work and personal life**. *Sociological Spectrum*, v. 25, n. 3, p. 223-241, 2005.

BYUNG-CHUL, H. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CARDOSO, A. **Tempo de trabalho e tempo de lazer: impactos na qualidade de vida**. São Paulo: Edusp, 2010.

CARVALHO, J. M. **A construção da ordem: a elite política imperial**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CHERQUES, H.; PIMENTA, C. **Accountability e gestão pública**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 2, p. 123-140, 2014.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2020.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, M. **Gestão por resultados na administração pública**. Brasília: ENAP, 2008.

LEITE, M.; LEMOS, A. **Produtividade no teletrabalho: evidências do setor público**. Revista de Administração Pública, v. 55, n. 2, p. 345-360, 2021.

RYFF, C. D. **Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 57, n. 6, p. 1069-1081, 1989.

PERIN, M. G.; PICCININI, V. **O trabalho remoto e seus impactos nas relações de trabalho: uma análise de gênero**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 18, n. 1, p. 85-103, 2022.

SILVA, P. R.; LIMA, M. C.; SOUZA, A. R. **Gênero e teletrabalho: impactos da pandemia sobre as mulheres**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 51, n. 1, p. 55-78, 2021.

GALLUP. *The Loneliest Employees*. Washington, D.C.: Gallup, 2021. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/357386/loneliest-employees.aspx>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Dispõe sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 1943.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1990.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. **Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020.** Regulamenta os serviços públicos essenciais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações sobre o Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Institui o Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2022.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. DataSenado. Pesquisa sobre conciliação entre trabalho e família. Brasília, DF, 2024.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Resolução Consup nº 150/2023.** Disponível em: <https://portal.ifrj.edu.br/pgd/resolucao>. Acesso em: 3 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Portaria nº 7384, de 18 de agosto de 2023.** Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2024/02/OFICIO-CIRCULAR-No-1-2024-PRORH-GAB-UFMG-Programa-Gestao-de-Desempenho-PGD.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2025.

RIBEIRO, M. M.; ANTUNES, M. H. **Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa.** *Nova Perspectiva Sistêmica*, v. 30, n. 70, p. 13-28, ago. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-78412021000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 jan. 2025. <https://doi.org/10.38034/nps.v30i70.608>.

OLIVEIRA, P. R.; SANTOS, T. M. **Teletrabalho e sustentabilidade: impactos ambientais da redução do deslocamento urbano.** *Gestão Pública Contemporânea*, v. 10, n. 2, p. 78-95, 2021.

COSTA, A. L.; ALMEIDA, R. P. **Teletrabalho no setor público: desafios e benefícios para a gestão de pessoas.** *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 4, p. 617-631, 2019.

FERNANDES, M. C.; SANTOS, D. A. **O teletrabalho no serviço público: impactos e desafios na gestão de recursos humanos.** *Estudos de Gestão e Inovação*, v. 29, n. 1, p. 45-63, 2021.

PEREIRA, S. F. **Teletrabalho no setor público: flexibilidade versus controle na gestão de desempenho.** *Revista Brasileira de Administração*, v. 56, n. 2, p. 211-227, 2020.

SILVA, G. L.; OLIVEIRA, T. R. **Sustentabilidade organizacional no contexto do teletrabalho no setor público.** *Gestão Ambiental*, v. 18, n. 3, p. 102-113, 2021.

SILVA, Rogério Tadeu da. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho.** 2004. 193 f. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008-003037/pt-br.php>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SOUZA, R. M.; OLIVEIRA, J. S.; CASTRO, E. L. **Teletrabalho e colaboração no serviço público: desafios para a interação e produtividade.** *Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 24, n. 3, p. 331-349, 2022.

MENDES, R. M.; HASTENREITER, M.; TELLECHEA, S. G. **O impacto do COVID-19 no trabalho: reflexões sobre o home office e o futuro do trabalho.** *Revista Brasileira de Gestão de Recursos Humanos*, v. 18, n. 53, p. 43-61, 2020.

SILVA, R. C.; ALMEIDA, M. R. **Teletrabalho no setor público: uma análise de custos e benefícios na administração federal brasileira.** *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 543-564, 2020.

SILVA, P. C. da. **Teletrabalho e suas implicações nas relações de trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 122-140, 2014.

FEIJÓ, M. R. et al. **Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro.** *Pensando Famílias*, v. 21, n. 1, p. 105-119, jul. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23 jan. 2025.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Bloco 1: Perfil do Respondente

1. Qual é o seu cargo e função no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE)?
2. Há quanto tempo você é servidor público?
3. Há quanto tempo você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?
4. Qual é a sua modalidade de trabalho atual no PGD?

☐ Presencial

☐ Remoto

☐ Híbrido

Bloco 2: Desafios e Benefícios do PGD

5. Quais desafios você enfrentou ao atuar no PGD?
6. Quais são, na sua opinião, as principais vantagens do PGD em relação ao modelo tradicional de trabalho?

7. O PGD oferece suporte suficiente para você desempenhar suas funções de maneira eficiente? Justifique sua resposta.

Bloco 3: Impacto na Produtividade

8. Como você avalia sua adaptação ao PGD?

☐ Fácil

☐ Moderada

☐ Difícil

9. O modelo de metas mensuráveis do PGD facilita ou dificulta o alcance dos resultados esperados? Explique.

10. Como você avalia o impacto do PGD na sua produtividade?

☐ Muito positivo

☐ Positivo

☐ Neutro

☐ Negativo

☐ Muito negativo

12. Quais fatores do PGD mais influenciam sua produtividade?

Bloco 4: Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

13. O PGD influenciou seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?

☐ Sim, de forma positiva

☐ Sim, de forma negativa

☐ Não houve impacto

14. Você percebeu alguma mudança na sua qualidade de vida desde que ingressou no PGD? Justifique sua resposta.

15. Como a flexibilidade do PGD afeta sua rotina familiar?

16. Você sente que há maior sobrecarga de trabalho no PGD?

☐ Sim

☐ Não

Bloco 5: Suporte Organizacional e Desenvolvimento Profissional

17. A instituição oferece suporte adequado para o teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

18. Quais ferramentas ou treinamentos foram oferecidos para adaptação ao PGD?

19. O acompanhamento da chefia imediata tem sido eficiente? Justifique sua resposta.

Bloco 6: Sugestões de Melhoria

20. O que poderia ser feito para melhorar o PGD?



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SERTÃO PERNAMBUCANO - CAMPUS SALGUEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Hemilly Sabrinne Amorim Sousa, discente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PorfEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF Sertão/PE, sob a orientação do Prof. Dr. Cicero Barboza Nunes, o(a) convido a participar da pesquisa “Percepção dos Integrantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) acerca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Considerando que a pandemia impôs novas dinâmicas de trabalho de forma urgente, exigindo adaptações por parte da administração pública para garantir a continuidade dos serviços e manter a eficiência e a transparência, o teletrabalho tornou-se uma realidade. Nesse cenário, surge o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com ênfase na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. O programa introduz mudanças significativas nas configurações de trabalho, como a substituição da folha de ponta por metas

mensuráveis, com foco em resultado e a possibilidade de servidores realizarem suas atividades laborais fora das dependências da instituição.

O objetivo geral da pesquisa é investigar os desafios e possibilidades da modalidade de trabalho adotada no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), especialmente em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - Campus Petrolina. Tendo como objetivos específicos: conhecer os desafios e possibilidades do PGD no campus Petrolina; avaliar a modalidade de entrega por resultados e seu impacto na produtividade; explorar as diferenças entre o PGD e o teletrabalho previsto no artigo 6º da CLT; e refletir sobre a flexibilização do trabalho e o tempo livre.

Os participantes terão garantida a liberdade de não responder as perguntas quando as considerarem constrangedoras, podendo interromper o questionário a qualquer momento. Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados e poderá trazer benefícios para analisar a avaliação de desempenho no contexto da Educação Profissional e Tecnológica(EPT).

Os possíveis riscos quanto ao preenchimento deste questionário são: pequeno desconforto pelo tempo exigido no preenchimento do questionário e possibilidade de constrangimento pelo teor dos questionamentos das perguntas. Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional. Todas as informações obtidas por meio da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo.

Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos. Ressalta-se que todos os dados da pesquisa serão mantidos em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SertãoPE no endereço: Reitoria – Rua Aristarco Lopes, 240, Centro, CEP 56.302-100, Petrolina-PE, Telefone: (87) 2101-2350 / Ramal 2364, <http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa>, cep@ifsertao-pe.edu.br; ou poderá consultar a Comissão nacional de Ética em Pesquisa, Telefone (61)3315-5878, conep.cep@saude.gov.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Endereço para contato:

Pesquisador Responsável: Hemilly Sabrinne Amorim Sousa – Rua José Tertuliano, Bairro Alto São Pedro, s/n, Jacobina do Piauí-PI. Telefone: (89) 994322-0010. Email: sabrina.amorim@ifpi.edu.br.

Orientador: Cícero Barboza Nunes - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – Campus Salgueiro, BR 232, Km 504, sentido Recife, Zona Rural.

Por gentileza, leia atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de dar continuidade:

☐ () Eu li os termos do TCLE, aceito e estou de acordo

☐ () Eu li os termos do TCLE, não aceito e não estou de acordo