



Instituto Federal do Sertão Pernambucano –
campus Salgueiro

Mestrado Profissional em Educação
Profissional e Tecnológica (PROFEPT)

GUIA PRÁTICO

ORIENTAÇÕES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Autora

Hemilly Sabrinne Amorim Sousa

Orientador

Cícero Barboza Nunes



INSTITUTO FEDERAL
Sertão Pernambucano
Campus Salgueiro

SUMÁRIO

Apresentação	3
Resumo	4
Contextualização	5
1. Trabalho flexível e o tempo livre	6
1.1 O tempo livre no contexto do trabalho flexível	7
2. O que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o que muda na rotina de trabalho?	8
2.1 Conceito	9
2.2 Diferenças entre PGD e o teletrabalho previsto na CLT	9
2.3 Foco em resultados e não em controle de jornada	10
2.4 O papel do planejamento: PIT e RIT	11
3. Achados da pesquisa	12
3.1 O que a pesquisa revelou?	13
3.2 Produtividade no PGD: mais do que produzir mais	14
3.3 Direito à desconexão: um cuidado essencial no PGD	14
4. Recomendações	15
4.1 Recomendações aos servidores	16
4.2 Recomendações institucionais e às chefias	17
Considerações finais do guia	18
Referências	19



APRESENTAÇÃO

Este guia é um produto educacional derivado da dissertação de mestrado: “Percepção dos integrantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) acerca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, desenvolvida no âmbito do Programa de pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional – ProfEPT.

Tem como objetivo apoiar servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano nas práticas adotadas no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A partir dos resultados de uma pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos do Campus Petrolina, identificaram-se desafios e potencialidades associados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional no contexto do teletrabalho.

Foi elaborado a partir dos objetivos específicos da pesquisa, que buscaram avaliar a entrega por resultados no PGD, comparar essa modalidade ao teletrabalho previsto na CLT e refletir sobre os impactos da flexibilização do trabalho no tempo livre e na vida pessoal dos servidores. O material reúne, os achados da pesquisa, traduzindo-os em orientações práticas, sugestões de organização do trabalho, estratégias de autocuidado e recomendações para chefias e equipes. Mais do que apresentar dados, o guia busca fortalecer uma cultura institucional que valorize o bem-estar e o respeito aos limites individuais.

A proposta central é contribuir para que o PGD seja praticado de maneira saudável, ética e eficiente, conciliando as demandas institucionais com a qualidade de vida dos servidores.

RESUMO

Este guia foi produzido a partir das percepções dos servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Campus Petrolina, acerca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e apresenta orientações práticas para apoio na organização do trabalho, promovendo equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, prevenindo sobrecarga. A partir das percepções coletadas na pesquisa, identifica-se que a flexibilidade proporcionada pelo PGD gera melhorias significativas na qualidade de vida da maioria dos participantes, sobretudo pela autonomia na gestão do tempo e pela redução de deslocamentos. No entanto, também surgem desafios como dificuldade de desconexão, sobreposição entre rotina doméstica e laboral, interrupções familiares e necessidade de maior clareza nas metas e na comunicação com as chefias. O guia reúne estratégias simples e aplicáveis para auxiliar na organização semanal, definição de prioridades, estabelecimento de limites saudáveis, melhoria da comunicação institucional e promoção do bem-estar. Apresenta ainda recomendações sobre ergonomia, uso de ferramentas digitais, criação de rotinas de foco e práticas de autocuidado. Assim, o material busca contribuir para que os servidores obtenham maior eficiência nas entregas, preservando a saúde e fortalecendo relações pessoais e familiares.

“O tempo de vida é cada vez mais subsumido pelo tempo de trabalho.”
(Antunes, 2018)

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma mudança significativa na lógica de organização do trabalho no serviço público, ao substituir o controle de frequência pelo acompanhamento de metas e resultados.

A pesquisa que deu origem a este guia compreende o PGD como parte de um contexto de transformações no mundo do trabalho. Autores como Ricardo Antunes(2018) e Byung-Chul Han(2010) mostram que modelos baseados exclusivamente em desempenho e resultados podem gerar a intensificação do trabalho e a sensação de que o servidor deve estar sempre disponível.

Assim, embora o PGD aumente a autonomia, ele também exige atenção para que a flexibilidade não se transforme em autoexploração, comprometendo a saúde, o tempo livre e as relações familiares. Por isso, as orientações apresentadas neste guia devem ser compreendidas como estratégias de proteção ao trabalhador, e não apenas como técnicas de organização.

Os resultados da pesquisa demonstram que, embora o PGD seja percebido como positivo, ele também impõe desafios, especialmente no que se refere à gestão do tempo, à separação dos limites entre vida pessoal e profissional e à necessidade de autorregulação do trabalho.

Isto posto, este guia parte da compreensão de que flexibilidade não significa ausência de limites, e que o sucesso do PGD depende tanto de condições institucionais quanto de estratégias individuais e coletivas.

TRABALHO FLEXÍVEL E O TEMPO LIVRE



→ O tempo livre em contextos de trabalho flexível

Partindo da concepção de Karl Marx, o trabalho é compreendido como uma dimensão central da vida social e humana, cuja organização impacta diretamente as condições de existência, o tempo livre e a qualidade de vida dos trabalhadores (Marx, 1844). Nessa perspectiva, o tempo livre não é apenas ausência de trabalho, mas elemento fundamental para o desenvolvimento humano e social.

No contexto do capitalismo contemporâneo, Ricardo Antunes(2018) destaca que as novas formas de organização do trabalho, marcadas pela flexibilidade, metas e uso intensivo de tecnologias, tendem a aumentar a intensificação do trabalho e a diminuir os limites entre tempo de trabalho e tempo de vida. Segundo o autor, o trabalho pode invadir o espaço doméstico e o tempo pessoal, gerando sobrecarga, cansaço e perda de sentido do trabalho.

Complementando essa análise, Byung-Chul Han(2010) argumenta que vivemos em uma “sociedade do desempenho”, na qual o trabalhador passa a se autoexplorar, acreditando que a produtividade excessiva é resultado de escolha individual e mérito. Nesse cenário, a ausência de limites claros pode levar ao esgotamento físico e emocional, mesmo em contextos aparentemente mais flexíveis.

Essas perspectivas nos ajudam a entender que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), embora represente um avanço ao priorizar resultados em vez do controle de jornada, exige cuidados. A autonomia proporcionada pelo programa precisa ser acompanhada de estratégias de proteção ao trabalhador, de acordos justos e do respeito ao direito à desconexão, para que a flexibilidade não se converta em intensificação do trabalho e prejuízo à vida pessoal.



O QUE É O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E O QUE MUDA NA ROTINA DE TRABALHO?

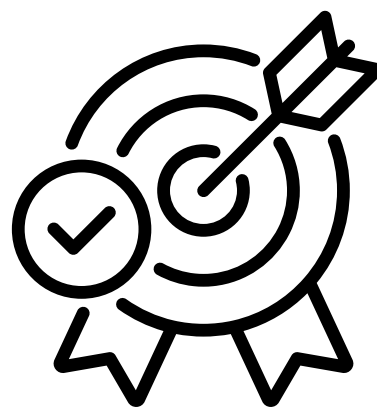


Conceito

Primeiro, precisamos entender o que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

É um instrumento de gestão instituído no âmbito da Administração Pública Federal com o objetivo de disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores, com foco na entrega de resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil,2022).

Regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, o PGD integra o movimento de modernização da gestão pública, alinhando-se ao princípio constitucional da eficiência. Diferentemente dos modelos tradicionais de controle baseados na presença física e no registro de frequência, o PGD propõe uma lógica orientada por **metas, entregas e resultados** previamente pactuados entre servidor e chefia imediata.



Diferença entre PGD e teletrabalho previsto na CLT

Embora frequentemente associados, o PGD e o teletrabalho previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não são conceitos equivalentes. O teletrabalho, conforme o artigo 6º da CLT, refere-se à prestação de serviços realizada predominantemente fora das dependências do empregador, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, mantendo-se, contudo, a lógica tradicional de jornada de trabalho e subordinação.

Já o PGD não se caracteriza apenas pela execução remota das atividades. Seu elemento central é a gestão por resultados. No PGD, a flexibilização do local e do horário de trabalho é consequência do modelo, e não seu objetivo principal. O servidor pode atuar presencialmente ou em regime de teletrabalho (parcial ou integral), mas sempre com base em metas e entregas previamente definidas.



Foco em resultados e não em controle de jornada

Uma das principais mudanças introduzidas pelo PGD na rotina de trabalho dos servidores é a substituição do controle de frequência pelo acompanhamento das entregas. Isso representa uma mudança cultural marcante, tanto para servidores quanto para gestores, exigindo maior autonomia, responsabilidade e clareza na definição das atividades.

Nesse modelo, o tempo de trabalho deixa de ser medido pela permanência no local de trabalho e passa a ser avaliado pela qualidade, pontualidade e efetividade das entregas realizadas. No entanto, a pesquisa evidenciou que essa lógica pode gerar desafios, como a intensificação do trabalho e a dificuldade de delimitar o horário de encerramento da jornada, especialmente no trabalho remoto.

O papel do planejamento: PIT e RIT

Nesse contexto, o planejamento assume papel central na organização da rotina de trabalho. O Plano Individual de Trabalho (PIT) e o Relatório Individual de Trabalho (RIT) são os principais instrumentos utilizados, servindo de base para a mensuração das metas.

O PIT consiste no documento em que o servidor planeja, em conjunto com a chefia imediata, as atividades que serão desenvolvidas em determinado período, definindo metas, prazos e formas de entrega.

Já o RIT corresponde às atividades efetivamente realizadas, servindo como instrumento de acompanhamento, avaliação e prestação de contas.



De acordo com os resultados da pesquisa, embora o PIT e o RIT sejam ferramentas importantes para a organização e o acompanhamento das atividades, parte dos servidores relata dificuldades relacionadas ao caráter excessivamente engessado desses instrumentos, especialmente no que se refere ao registro de atividades rotineiras e de atendimentos que não geram produtos mensuráveis.

Dessa forma, o planejamento no PGD deve ser compreendido não apenas como uma exigência formal, mas como um **instrumento estratégico** que, quando bem utilizado, contribui para a transparência, a previsibilidade das demandas e a melhor gestão do tempo de trabalho e evitando sobrecargas.



ACHADOS DA PESQUISA



O QUE A PESQUISA REVELOU:



Aspectos Positivos:

- Flexibilidade de horários;
- Melhoria da qualidade de vida;
- Redução do tempo de deslocamento;
- Maior autonomia na organização do trabalho;
- Possibilidade de conciliar demandas familiares e profissionais;
- Aumento da produtividade em atividades que exigem concentração.



Principais Desafios:

- Dificuldade em estabelecer limites de horário;
- Atendimento a demandas fora do expediente;
- Sensação de estar sempre disponível;
- Engessamento do sistema de registro das atividades;
- Falta ou insuficiência de infraestrutura e ergonomia;
- Diferenças no acompanhamento das chefias imediatas.

Produtividade no PGD: mais do que produzir mais

Os resultados indicaram que o PGD pode favorecer a produtividade, especialmente nas atividades que exigem concentração. No entanto, parte dos servidores relatou dificuldades relacionadas à mensuração de atividades cotidianas, como atendimentos e demandas não previamente estabelecidas no PIT e RIT.

Desse modo, produtividade no contexto do PGD não deve ser compreendida apenas como volume de entregas, mas como a qualidade do serviço prestado e preservação da saúde do servidor.

Direito à desconexão: um cuidado essencial no PGD

Os dados expõem um dos principais desafios do PGD: dificuldade de desconexão do trabalho. Muitos servidores relataram sensação de estar sempre disponíveis e atendimento a demandas fora do horário de expediente.



O direito à desconexão não significa falta de compromisso com o serviço público, mas a garantia de limites saudáveis entre trabalho e vida pessoal.

Estabelecer horários, acordos claros com a chefia e uso consciente das tecnologias são medidas fundamentais para evitar sobrecarga e adoecimento.



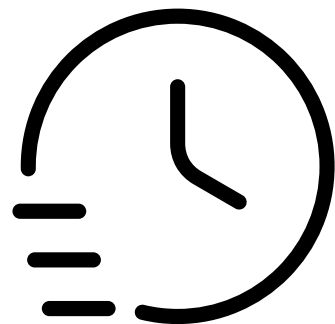


RECOMENDAÇÕES

RECOMENDAÇÕES AOS SERVIDORES

Organização do tempo de trabalho

- Defina horários claros de início e término da jornada, mesmo sem controle de ponto;
- Planeje a semana de trabalho antes de iniciá-la;
- Distribua as atividades ao longo dos dias, evitando concentração excessiva de tarefas;
- Reserve pausas durante a jornada para descanso físico e mental.



Estabelecimento de limites entre trabalho e vida pessoal

- Evite manter-se disponível fora do horário pactuado;
- Desligue notificações e sistemas institucionais após o encerramento da jornada;
- Comunique à equipe seus horários de disponibilidade;
- Crie rituais de encerramento do trabalho para marcar o fim do expediente;
- Organizar um espaço físico específico e adequado para o trabalho;



RECOMENDAÇÕES INSTITUCIONAIS E ÀS CHEFIAS:

- Pactuar metas compatíveis com a carga horária regular do servidor;
- Reconhecer atividades que não geram produtos formais, mas são essenciais ao funcionamento institucional;
- Realizar acompanhamento orientador e não apenas fiscalizador;
- Promover diálogo contínuo sobre ajustes no PIT/RIT e avaliar os sistemas de registro para uma maior flexibilidade qualitativa;
- Oferecer orientações institucionais sobre direito à desconexão, como campanhas internas de educação em saúde;
- Investir em suporte tecnológico, mobiliário e em qualificação dos gestores;
- Promover conhecimento para uma mudança de cultura institucional que supere o controle de presença.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PGD configura-se como uma importante estratégia de modernização da gestão pública, com potencial para promover maior autonomia, eficiência e qualidade de vida no trabalho. No entanto, seus benefícios dependem da forma como é implementado e vivenciado no cotidiano institucional. As recomendações apresentadas neste guia buscam contribuir para uma prática mais consciente e equilibrada do trabalho por resultados, reforçando que produtividade e bem-estar devem caminhar de forma indissociável.

É importante destacar que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional no PGD não é uma responsabilidade exclusiva do servidor. Ele depende de pactuações justas, de acompanhamento sensível por parte das chefias e de políticas institucionais que reconheçam os limites humanos do trabalho por resultados.

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.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF.
- BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Administração Pública Federal.** Brasília, DF.
- BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Dispõe sobre o Programa de Gestão. Brasília, DF.
- BRASIL. Ministério da Economia. Programa de Gestão e Desempenho: orientações gerais. Brasília, 2023.
- CARDOSO, A. C. M. **Tempos de trabalho, tempos de não trabalho: disputas em torno da jornada do trabalhador.** São Paulo: Annablume, 2009.
- LACOMBE, M. A. **Teletrabalho: organização do espaço e tempo de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.
- GREENHAUS, Jeffrey; BEUTELL, Nicholas. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, 1985.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço.** Petrópolis: Vozes, 2010.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro I.** São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos.** São Paulo: Boitempo, 2004.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2000.