

TELETRABALHO E AVALIAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

TELEWORKING AND EVALUATION IN A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE CONTEXT OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM

Marcelo Gonçalves do Amaral, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-8607-3520>

mgamaral@gmail.com

Universidade Federal Fluminense | Programa de Pós-Graduação em Administração
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

Melise Del Grossi Viturino Brandão, Mestre

<https://orcid.org/0000-0001-5677-8004>

mel_ise87@hotmail.com

Universidade Federal Fluminense | Programa de Pós-Graduação em Administração
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

Edilane dos Reis Carraro, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-6855-3192>

edilaneccarraro4@gmail.com

Universidade Federal Fluminense | Programa de Pós-Graduação em Administração
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 06/janeiro/2025

Aprovado em 14/abril/2025

Publicado em 30/junho/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Contexto: Em uma sociedade em constante transformação, onde as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) moldam o trabalho, esta pesquisa explora as possibilidades do teletrabalho no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com foco nos servidores técnico-administrativos. Aspectos como atendimento ao público, comunicação, formalização de processos legais e avaliação de desempenho destacam-se como áreas críticas para a gestão de equipes remotas. **Objetivo:** Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho no âmbito do PGD e compreender as dinâmicas de avaliação de desempenho nesse contexto. **Método:** Realizou-se uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e exploratório, utilizando revisão de literatura, análise do marco legal e coleta de dados primários junto a servidores e gestores da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). **Resultados:** A pesquisa identificou instrumentos de avaliação de desempenho no teletrabalho e avaliou seu alinhamento aos objetivos organizacionais do programa. As análises resultaram em recomendações para melhorias contínuas, visando otimizar a gestão de desempenho no contexto acadêmico. **Implicações práticas:** Os achados fornecem subsídios para a modernização da administração pública, com potencial de aplicação em outras instituições governamentais, promovendo práticas mais eficazes no teletrabalho.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Avaliação de Desempenho. Comunicação Remota. Programa de Gestão e Desempenho.

ABSTRACT

Context: In a society in constant transformation, where Information and Communication Technologies (ICT) shape work, this research explores the possibilities of teleworking in the context of the Management and Performance Program (in Portuguese: Programa de Gestão e Desempenho — PGD), with a focus on technical-administrative staff. Aspects such as customer service, communication, formalization of legal processes, and performance evaluation stand out as critical areas for managing remote teams. **Objective:** To analyze the perceptions of technical-administrative staff about teleworking in the context of the PGD and to understand the dynamics of performance evaluation in this context. **Method:** An applied, descriptive, and exploratory study was conducted, using a literature review, analysis of the legal framework and primary data collection from civil servants and managers at the Federal University of Mato Grosso (UFMT). **Results:** The research identified teleworking performance evaluation tools and assessed their alignment with the organizational objectives of the program. The analyses led to recommendations for continuous improvement aimed at optimizing performance management in the academic context. **Practical implications:** The findings provide support for the modernization of public administration, with the potential for application in other government institutions, promoting more effective practices in teleworking.

Keywords: Teleworking. Performance Evaluation. Remote Communication. Management and Performance.

1 INTRODUÇÃO

Impulsionada por uma tendência global, que redefine as fronteiras físicas dos escritórios e revoluciona a dinâmica laboral, a forma como o trabalho é realizado tem passado por uma mudança significativa nos últimos anos (ANTUNES, 2020). Nesse cenário, o teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home office*¹, emerge como uma força transformadora nas operações das organizações e no desempenho das funções dos colaboradores (FINCATO; CRACCO; SORIA, 2013).

O grande marco da adoção do teletrabalho ocorreu durante a pandemia causada pelo vírus Sars-Cov-2, que se estendeu ao longo de 2020 e 2021. Devido à necessidade imperativa de distanciamento social e das restrições de mobilidade, muitas empresas, governos e demais organizações foram forçados a adotarem o trabalho remoto como medida crucial de segurança e continuidade das operações (SANTOS, 2021).

Essa transformação, inicialmente mais evidente no setor privado, também alcançou a administração pública, que gradualmente tem buscado a modernização em prol da eficiência (ANTUNES, 2020), movimento esse que tem provocado uma mudança significativa na dinâmica de trabalho dos órgãos públicos (DA SILVA, 2015). Tal fenômeno, que ocorre mediante a integração de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), é uma tendência irrefutável (ATUNTA, 2018), exigindo uma melhor compreensão e uma gestão mais ativa para maximizar a sua eficácia e os benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições públicas.

Contudo, a adoção do teletrabalho nos órgãos públicos traz consigo desafios únicos, que demandam uma gestão eficaz (ANDERSON; KAPLAN; VEGA, 2014), uma vez que a ausência de práticas consolidadas e diretrizes claras para a gestão do teletrabalho em instituições públicas pode gerar lacunas em termos de conhecimento e experiência prática. Isso, por sua vez, levanta questionamentos como: qual é a relação entre o teletrabalho e a avaliação de desempenho? Como funciona um Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)? Qual é a percepção dos servidores técnico-administrativos e dos gestores sobre o teletrabalho?

Diante dessa perspectiva, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o teletrabalho no âmbito do PGD e compreender as

¹ Neste trabalho, os três termos serão considerados como similares. Existem distinções entre os conceitos, mas é irrelevante para o trabalho pois o foco é a avaliação de desempenho e não o teletrabalho em si.

dinâmicas de avaliação de desempenho nesse contexto. Assim, a investigação busca não apenas fornecer subsídios para a gestão eficaz do teletrabalho em ambientes públicos, mas também contribuir para o debate sobre a modernização da administração pública no uso de TIC. Além disso, pretende-se desenvolver e avaliar instrumentos alinhados às necessidades organizacionais aplicados em um ambiente real.

Este artigo está estruturado em quatro partes: a fundamentação teórica, que aborda o teletrabalho em órgãos públicos e a relevância do PGD; o método usado para a pesquisa; os resultados, que apresentam o estudo aplicado à Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e a avaliação de desempenho, e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, a adoção do teletrabalho e sua integração com o PGD têm se consolidado como estratégias fundamentais para a modernização da administração pública. Este tópico apresenta uma análise teórica sobre o teletrabalho em órgãos públicos, suas implicações e seus desafios, bem como acerca da evolução e da relevância do PGD nesse contexto.

2.1 TELETRABALHO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A pandemia ocasionada pela covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em março de 2020, não apenas afetou a saúde física, mas também gerou impactos sociais e psicológicos, reformulando significativamente a rotina global e obrigando as organizações a se adaptarem. A necessidade de distanciamento social acelerou a adoção do trabalho remoto, que já vinha ganhando destaque como modalidade viável para atividades relacionadas à tecnologia e comunicação (ARAÚJO *et al.*, 2019; BARRETO, 2021; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

O trabalho remoto é um fenômeno que encontra suas raízes entrelaçadas com a história da evolução do trabalho e a transformação do cenário laboral, cuja origem remonta ao século XVIII, período marcado pelo início da Revolução Industrial (NILLES, 1997). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) o caracteriza como uma atividade exercida com recursos tecnológicos de informação e comunicação de um local distante da empresa ou do estabelecimento (OIT, 1996).

Com a disseminação global da internet, o desenvolvimento contínuo de ferramentas de comunicação on-line e a proliferação de dispositivos móveis, o trabalho à distância tornou-se

progressivamente mais viável e conveniente. Nessa perspectiva, plataformas de videoconferência, aplicativos de colaboração on-line e sistemas de gestão de tarefas se tornaram elementos essenciais na rotina dos teletrabalhadores, permitindo uma comunicação eficiente e uma colaboração fluida, independentemente da localização física (FINCATO; CRACCO; SORIA, 2013).

Contudo, no Brasil, a introdução do teletrabalho no ambiente organizacional foi inicialmente lenta, reflexo das desigualdades tecnológicas e estruturais que caracterizam o país (WULFING, 2014). A emergência pandêmica, por outro lado, acelerou a aceitação e a normalização (VELOSO, 2023), o que foi comprovado por um estudo na América Latina, que revelou um aumento de 324% no número de trabalhadores em regime de teletrabalho entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020 (BENAVIDES et al., 2021). Diante desse cenário, organizações dos setores público e privado foram compelidas a repensarem rapidamente suas políticas de trabalho, sua infraestrutura tecnológica e seus modelos de gestão de equipe para se adaptarem a essa nova realidade (VELOSO, 2023).

A introdução do teletrabalho nas organizações desencadeou uma série de transformações de natureza econômica e social (ATUNTA, 2018). Assim como outras iniciativas, o trabalho remoto evidenciou e, em alguns casos, perpetuou as desigualdades socioeconômicas, uma vez que nem todos os trabalhadores têm acesso igual às tecnologias necessárias ou a um ambiente adequado para o trabalho remoto (STÜRMER; FINCATO, 2020).

Nesse contexto de mudanças, a reformulação das estruturas organizacionais e a redefinição das condições de trabalho tornaram-se imperativas para a adaptação do setor público (NOGUEIRA; PATINI, 2012), fazendo com que a abordagem fragmentada e burocrática, que, muitas vezes, caracterizava o setor, passasse a ser gradualmente substituída por estruturas mais horizontais, colaborativas e orientadas para resultados (LUCAS; SANTOS, 2021).

Diante disso, as transformações tecnológicas desempenham um papel fundamental, atuando como um catalisador para as reformas no setor público. O avanço das TIC tem possibilitado uma maior eficiência na prestação de serviços públicos, na automatização de processos burocráticos e na disponibilização de informações de maneira mais ágil e acessível para os cidadãos (ATUNTA, 2018).

No setor público, a transição para o trabalho remoto exige uma reavaliação dos

processos tradicionais e a adoção de novos mecanismos de monitoramento e coordenação, que nem sempre são facilmente compatíveis com a estrutura burocrática existente (DA SILVA, 2015).

Adicionalmente, tal transição requer uma abordagem cuidadosa no modelo de avaliação de desempenho, pois envolve a redefinição de métricas e padrões de trabalho. Assim, a avaliação precisa ser baseada em resultados mensuráveis, mas também levar em consideração a qualidade, a inovação e a colaboração entre os servidores, uma vez que esses elementos desempenham um papel essencial no sucesso das operações governamentais (LUCAS; SANTOS, 2021; STÜRMER; FINCATO, 2020).

Diante dessa perspectiva, destaca-se a necessidade de repensar os processos de gestão e supervisão, pois, com equipes dispersas geograficamente, os métodos tradicionais de supervisão presencial deixam de ser eficazes, fazendo com que as organizações busquem adotar abordagens baseadas em resultados e confiar em ferramentas de monitoramento de desempenho (CHOI, 2022), que serão mais bem abordadas no tópico seguinte.

2.2 O PGD E O TELETRABALHO

As constantes mudanças no setor público, sejam elas tecnológicas, estruturais, organizacionais ou de pessoal, demandam flexibilidade e capacidade de adaptação por parte dos servidores (CHOI, 2022). Novos modelos de atividades, funções e locais de trabalho são necessários, representando uma ruptura em relação aos padrões tradicionais (SOUZA; BACHTOLD, 2020).

Nesse contexto, a gestão de desempenho é um componente essencial da administração pública, sendo considerada um subsistema da gestão de pessoas, uma vez que engloba atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, com o objetivo de aprimorar o desempenho das pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), e deve ser integrada às dimensões institucionais (governos e organizações) e de pessoas (equipes e indivíduos) (VILHENA; MARTINS, 2022).

Com isso, o PGD se apresenta como uma ferramenta de gestão que substitui a presença física do servidor na unidade de trabalho pelo controle de entregas de resultados. Esse modelo de gestão abrange as atividades que permitem a mensuração da produtividade e dos resultados do desempenho do participante em suas entregas. Atualmente, o Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022, estabelece regras para o teletrabalho e reforça a importância

da mensuração de resultados no contexto da gestão de desempenho.

Essas regras foram atualizadas com a publicação da Instrução Normativa n.º 24/2023, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), representando um passo significativo ao estabelecer novas orientações, critérios e procedimentos para o PGD na administração pública federal (BRASIL, 2023a). A nova instrução normativa reflete uma evolução no PGD, priorizando ainda mais a gestão por resultados e a eficiência das instituições públicas, por meio da definição clara de entregas e da avaliação do desempenho das equipes (BRASIL, 2023a).

Contudo, o futuro do teletrabalho dependerá da capacidade das organizações de enfrentar esses desafios e de adaptar as suas práticas de gestão e operações (ATUNTA, 2018). Nesse sentido, a integração contínua de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e realidade virtual, pode abrir novas possibilidades em busca da melhoria da eficiência organizacional.

3 MÉTODO

Para estudar a percepção do teletrabalho no âmbito do PGD, foi realizada uma pesquisa aplicada de cunho descritivo e exploratório sobre os recursos e as práticas direcionadas ao modelo de gestão do teletrabalho integrado ao PGD. A condução do estudo envolveu uma abordagem metodológica, combinando a revisão de literatura, a pesquisa do marco legal da área e a coleta de dados primários junto aos atores integrantes do PDG.

Optou-se pela técnica de *enquete (survey)*, realizada entre março e junho de 2024, com servidores técnico-administrativos e gestores da UFMT, uma IFES com sede na cidade de Cuiabá, no estado de Mato Grosso, instituída na década de 1970, com a criação do primeiro campus em Cuiabá. Atualmente, além desse campus, a UFMT possui outros campi em diferentes regiões: do Araguaia, localizado nos municípios de Barra do Garças e Pontal do Araguaia; de Sinop e, por fim, de Várzea Grande.

Assim, foram elaborados dois tipos de questionários, um direcionado aos servidores técnico-administrativos em regime de teletrabalho e outro aos gestores envolvidos no PGD. Enquanto o questionário dos servidores explorou questões relacionadas às condições de trabalho, processos e resultados percebidos, o questionário dos gestores se concentrou nos aspectos de avaliação de desempenho, comunicação e gestão das equipes em regime remoto.

A amostra foi composta de 51 servidores técnico-administrativos, selecionados de

forma não estatística e intencional, sendo escolhidos por integrarem o piloto do PGD na UFMT, abrangendo profissionais com diferentes funções na organização e gestores da área. A seleção foi baseada em critérios de conveniência, considerando a facilidade de acesso ao campus de Cuiabá e a representatividade dos participantes no contexto do estudo.

A teoria do Modelo Lógico é uma ferramenta conceitual que organiza a avaliação de programas por meio da identificação e conexão lógica entre insumos (entradas), atividades (processos realizados) e saídas (resultados alcançados) (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). O questionário estruturado com base nesses pressupostos foi dividido em quatro blocos, refletindo a abordagem metodológica fundamentada na teoria do Modelo Lógico, de Kripkaq, Scheller e Bonotto (2015), que envolveram:

- 1) dados de identificação, visando contextualizar e segmentar as análises;
- 2) entradas, para explorar a infraestrutura e a comunicação, vital para o sucesso do teletrabalho;
- 3) saídas, para investigar as interações remotas e a troca de conhecimento, elementos essenciais para a colaboração em ambientes virtuais;
- 4) resultados, para avaliar a percepção dos servidores sobre o teletrabalho, comparando com o trabalho presencial, o que é essencial para identificar os impactos dessa modalidade.

É importante ressaltar que esse questionário foi validado em um piloto na própria instituição. Além disso, a abordagem metodológica utilizada buscou não apenas explorar as dimensões conceituais e normativas do teletrabalho, mas também propor um instrumento prático e adaptável à realidade da instituição, contribuindo para a gestão eficaz do teletrabalho no contexto acadêmico e público.

Como em qualquer método de pesquisa, a aplicação de questionários com o propósito de gerar um relatório qualitativo para auxiliar na gestão apresentou algumas limitações que devem ser consideradas. Uma das principais limitações foi a possibilidade de viés de resposta, uma vez que os participantes podem ter sido influenciados por fatores como pressão social ou desejabilidade social. Além disso, a amostra, restrita ao campus de Cuiabá, apresentou limitações de tamanho dificultado a generalização das conclusões para outros contextos institucionais.

Outro desafio significativo foi a adaptação às mudanças normativas, durante a pesquisa, as diretrizes do PGD da UFMT estavam em readequação, com a Portaria nº

145/2023 ainda em fase inicial de implementação. Questões relacionadas à privacidade e segurança de dados também demandaram atenção especial, considerando que a coleta e a integração de informações sensíveis de desempenho envolvem riscos inerentes. Por fim, a pesquisa foi impactada por fatores externos, como o período de férias institucionais, e a greve de servidores, interferindo no cronograma de aplicação dos questionários.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são exploradas as diretrizes normativas da UFMT, as implicações das regulamentações e a percepção dos servidores em regime de teletrabalho da gestão da instituição.

4.1 O CONTEXTO DO PGD NA UFMT

O PGD se destaca por sua abordagem de gestão baseada em resultados, enfatizando a mensuração da produtividade e o alcance de metas estabelecidas. Ele estabelece a flexibilidade de modalidades de trabalho, incluindo o teletrabalho, desde que exista compatibilidade com as demandas e não resulte em prejuízo para a administração e o atendimento ao público. Na UFMT, a avaliação do desempenho dos participantes é realizada por meio de planos de trabalho e entregas, que são acompanhados e avaliados com base em indicadores específicos.

Nesse sentido, a Portaria da Reitoria n.º 145-N, de 11 de dezembro de 2023, estabeleceu diretrizes para a adesão ao programa, a elaboração de relatórios de desempenho e as possíveis condições para a revogação da participação no PGD. Essa normativa define termos como atividade, demandante, destinatário, entrega, participante, plano de entregas da unidade, plano de trabalho do participante e Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) para assegurar uma compreensão unificada e eficiente do PGD (BRASIL, 2023b).

Para a elaboração da nova regulamentação no âmbito da UFMT, foi conduzido um estudo-piloto, que, dentre as suas atribuições, mapeou os riscos inerentes ao teletrabalho, com o intuito de minimizar possíveis efeitos negativos. Importantes diretrizes foram estabelecidas para a avaliação de desempenho por meio do PGD, cujos focos são a efetividade e a qualidade das entregas realizadas pelos participantes, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMT.

Na modalidade de teletrabalho, o PDI traz a ênfase na necessidade de um período inicial de 45 dias de atividades presenciais para adaptação. Os participantes devem estabelecer acordos mútuos, considerando a compatibilidade com as atividades, a responsabilidade pela infraestrutura necessária, a disponibilidade durante o expediente e os critérios específicos para o teletrabalho no exterior. O registro de frequência é dispensado em ambas as modalidades (BRASIL, 2023b).

O processo de avaliação envolve a elaboração de planos de entregas e trabalho, com avaliações periódicas da chefia imediata e do nível hierárquico superior. Os relatórios semestrais das unidades de execução são essenciais para monitorar benefícios, resultados, dificuldades e boas práticas.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) tem autonomia para revogar a adesão em caso de não cumprimento de metas (BRASIL, 2023b). O registro de informações é feito por meio de sistema informatizado, visando trazer celeridade, eficácia e transparência ao processo, e, por fim, a normativa também enfatiza a divulgação de informações relevantes no site da UFMT (BRASIL, 2023b).

4.2 DADOS DA PESQUISA

A análise dos dados primários coletados por meio dos questionários aplicados aos servidores em teletrabalho e aos gestores visou melhor compreender as práticas e percepções relacionadas a essa modalidade de trabalho na UFMT.

4.2.1 A percepção dos servidores em teletrabalho

A análise das respostas dos questionários aplicados aos servidores em trabalho remoto da UFMT forneceu informações sobre a percepção e a experiência deles em relação ao teletrabalho, revelando aspectos positivos e áreas que necessitam de melhorias. A partir dos resultados, verificou-se que eles apresentam um perfil diversificado, tanto em termos demográficos quanto em suas funções dentro da UFMT.

Em relação ao gênero, 46,7% são mulheres e 53,3% são homens. A maioria dos servidores (53,35%) tem filhos, enquanto 46,7% não têm. Em termos de escolaridade, 53,3% possuem especialização, 33,33% têm mestrado e os demais possuem doutorado, graduação ou ensino médio. Quanto aos cargos ocupados, a distribuição é variada: 16,7% são administradores; 10% são analistas de sistemas, assistentes administrativos, técnicos

administrativos, tecnólogos, entre outros. A maioria dos servidores (56,7%) atua em regime de teletrabalho integral, enquanto 43,3% trabalham parcialmente em regime remoto parcial.

No que se refere aos equipamentos e ferramentas de trabalho, a adequação desses recursos utilizados para atividades laborais remotas foi avaliada de modo positivo pela maioria dos respondentes. Especificamente, 46,7% dos servidores se declararam muito satisfeitos, 43,3% afirmaram estar satisfeitos e 10% se mantiveram neutros. Essa percepção positiva se estendeu também às plataformas e aos sistemas institucionais necessários, visto que 50% dos servidores disseram estar satisfeitos, 46,7% se sentiram muito satisfeitos e apenas 3,3% se mostraram insatisfeitos.

No que se refere ao desempenho, a interação remota com colegas de trabalho não foi percebida como prejudicial às atividades por uma significativa parcela dos servidores, com 43,3% se declarando muito satisfeitos e 43,3% se sentindo satisfeitos, enquanto 13,3% se mantiveram neutros. Além disso, 60% dos servidores avaliaram positivamente a contribuição das TIC para a troca de conhecimento, com 33,3% satisfeitos e 6,7% neutros. Verificou-se que a flexibilidade é um ponto crucial dessa modalidade. A conciliação entre vida profissional e pessoal gera muita satisfação a 70% dos servidores, satisfação a 20% deles e neutralidade a 10% desse grupo.

Os principais desafios enfrentados pelos servidores no teletrabalho incluíram a administração do tempo, a adaptação do ambiente de trabalho doméstico e a manutenção da comunicação eficaz com a equipe. Muitos servidores relataram que a necessidade de separar o tempo de trabalho do tempo pessoal e a gestão do equilíbrio entre essas esferas foram aspectos desafiadores. No entanto, esses desafios foram frequentemente superados com o uso de ferramentas tecnológicas e a adaptação das rotinas de trabalho.

Em relação à interação social e ao isolamento decorrente do teletrabalho, os participantes sinalizaram de maneira variada o entendimento sobre a diminuição da interação face a face com colegas de trabalho. Enquanto alguns relataram se sentirem isolados, outros destacaram que a comunicação virtual tem sido suficiente para manter a colaboração e a eficácia das equipes. Esse aspecto aponta para a necessidade de estratégias que promovam a interação social e combatam o sentimento de solidão no ambiente de teletrabalho.

Sobre as ferramentas de gestão utilizadas no contexto da pesquisa, a Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica da UFMT (PETRVS) foi mencionada como um instrumento útil, embora alguns servidores tenham sugerido melhorias, uma vez que permite o

controle detalhado das atividades remotas, facilitando a atribuição de demandas e o registro das ações executadas em planos de trabalho. Além disso, essa plataforma contribui para o monitoramento de metas e a avaliação contínua do desempenho dos servidores, alinhando as atividades realizadas aos objetivos estratégicos da organização. Cabe ressaltar ainda que a importância de uma ferramenta de gestão eficiente foi destacada como essencial para a manutenção da produtividade e organização no teletrabalho.

A percepção geral do teletrabalho em relação ao trabalho presencial reflete uma aceitação, em que 66,7% dos servidores disseram estar muito satisfeitos, 23,3% se consideraram satisfeitos, 6% se mantiveram neutros e 4% se sentiram muito insatisfeitos. O teletrabalho é visto como uma modalidade eficiente, com muitos benefícios percebidos em termos de flexibilidade, produtividade e qualidade de vida. No entanto, desafios relacionados à administração do tempo, adaptação do ambiente de trabalho e manutenção da interação social precisam ser abordados para otimizar a experiência de teletrabalho.

4.2.2 A percepção dos gestores

O questionário também foi aplicado a um grupo de oito gestores de servidores em teletrabalho. A função de avaliar o desempenho dos servidores em teletrabalho foi descrita pelos gestores como essencial para entender se o trabalho remoto está funcionando de forma satisfatória para a instituição. Os gestores participantes desta pesquisa apresentaram um perfil diversificado em termos de idade, estado civil, escolaridade e cargos ocupados.

Em relação ao gênero, 25% são mulheres e 75% são homens. A maioria dos gestores, composta de indivíduos entre 28 e 49 anos, reflete uma faixa etária madura e experiente. Em relação ao estado civil, 62,5% são casados, enquanto 37,5% são solteiros. Além disso, 75% possuem filhos, indicando responsabilidades familiares significativas.

Eles destacaram que a avaliação das entregas dos servidores, mais do que a avaliação direta dos servidores, é um ponto positivo em comparação ao trabalho presencial. Sobre o processo de avaliação, os critérios-chave utilizados para verificar o desempenho dos servidores em teletrabalho incluíram comprometimento, produtividade, pró-atividade, qualidade das entregas, cumprimento dos prazos e responsabilidade.

Ademais, a maioria dos gestores (62,5%) se declarou muito satisfeita com o impacto do PGD no processo de avaliação dos servidores em teletrabalho, enquanto 25% ficaram neutros e 12,5% satisfeitos. Os gestores relataram ainda que lidam com a avaliação de metas e

indicadores de desempenho de maneira transparente e justa, utilizando parâmetros coletivos e realistas, que refletem a produção esperada dos servidores.

No que se refere aos desafios mais comuns enfrentados pelos gestores, incluem-se a falta de um sistema funcional para avaliação, a subjetividade na avaliação da qualidade das entregas e a necessidade de homogeneizar a quantidade de tarefas entre os servidores. Assim, para garantir a objetividade e a imparcialidade na avaliação, os participantes relataram o uso de critérios objetivos, como prazo estipulado e qualidade das entregas, avaliando de forma transparente e sem distinção entre os servidores. Os respondentes destacaram ainda a necessidade da manutenção de uma comunicação constante e eficaz com os servidores em teletrabalho, utilizando ferramentas ágeis e eficientes, além de reuniões presenciais semanais e conversas individuais quando necessário.

Frisa-se ainda que a maioria dos gestores (75%) se declarou satisfeita com o equilíbrio entre a flexibilidade do teletrabalho e a necessidade de avaliar o desempenho, enquanto 12,5% se apresentaram muito satisfeitos e 12,5% se mantiveram neutros. Esses dados sugerem que, embora haja um reconhecimento da importância da flexibilidade, também é crucial manter práticas de avaliação mais eficazes.

Outro dado importante refere-se ao fato de que metade dos gestores (50%) considerou que a regulamentação anterior do regime de teletrabalho era adequada, enquanto a outra metade discordou. Entre os aspectos considerados inadequados, destacaram-se a definição de critérios de avaliação de desempenho, os procedimentos de comunicação e supervisão e os direitos e deveres dos gestores. Esses pontos refletem a necessidade de uma regulamentação clara e detalhada para garantir a eficácia do teletrabalho.

Há aceitação positiva do teletrabalho e do PGD pelos gestores, com muitos benefícios percebidos em termos de flexibilidade, produtividade e qualidade das entregas. No entanto, desafios relacionados à objetividade na avaliação, comunicação eficaz e necessidade de um sistema funcional para avaliação precisam ser abordados para otimizar o processo de avaliação de desempenho.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados dos servidores indicam uma percepção majoritariamente positiva em relação ao teletrabalho, especialmente no que diz respeito à adequação dos equipamentos e plataformas utilizados. A pesquisa destaca a importância de uma abordagem estratégica e

adaptativa para enfrentar os desafios do teletrabalho, promovendo uma gestão eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

A maioria dos servidores relatou que a tecnologia tem contribuído positivamente para suas atividades profissionais, alinhando-se com as teorias de Barros e Albuquerque (2020) sobre o papel das TIC na manutenção da produtividade e comunicação em ambientes de trabalho remoto. A comunicação constante e eficaz foi identificada como uma prática crucial para a supervisão e avaliação de servidores em teletrabalho, coadunando com as discussões de Nascimento e Creado (2020) sobre a importância das TIC para facilitar a comunicação em ambientes de trabalho remoto.

A flexibilidade do teletrabalho foi um dos pontos mais destacados pelos servidores, que relataram melhorias significativas na conciliação entre vida profissional e pessoal. Essa percepção corrobora os estudos de Atunta (2018) e Choi (2022), que enfatizam a flexibilidade como um benefício crucial. No entanto, alguns desafios foram identificados, como a necessidade de separar o tempo de trabalho do tempo pessoal e a manutenção da comunicação eficaz com a equipe, refletindo também as dificuldades discutidas por Caillier (2016) e Tenório (2021).

A falta de um sistema funcional e a subjetividade na avaliação da qualidade das entregas foram desafios significativos, alinhando-se com as preocupações levantadas por Caillier (2016). Os gestores sugeriram melhorias na regulamentação do teletrabalho, incluindo a definição mais clara de metas e objetivos, os procedimentos mais eficazes para a avaliação de desempenho e melhores diretrizes para comunicação e colaboração, refletindo as recomendações de Lucas e Santos (2021).

A integração dos dados primários coletados com as teorias e regulamentações existentes fornece uma visão abrangente das práticas de teletrabalho na UFMT (Quadro 1).

Quadro 1 Análise do PGD e do teletrabalho

Aspectos	Marco teórico	Percepção dos colaboradores	Percepção dos gestores
Plataformas e sistemas institucionais	Impacto positivo.	Grande impacto	Essenciais
	Nilles (1997), Fincato, Cracco e Soria (2013).		
Desempenho	Aumento ou manutenção.	Aumento	Satisfação
	Stürmer e Fincato (2020), Nogueira e Patini (2012), Choi (2022), Brandão e Guimarães (2001).		
Flexibilidade, produtividade e qualidade de vida	Aumento.	Crucial	Satisfação
	Atunta (2018), Choi (2022), Bae e Kim (2016).		

Aspectos	Marco teórico	Percepção dos colaboradores	Percepção dos gestores
Percepção geral	Eficiência.	Satisfação	Satisfação
	Veloso (2023), Da Silva (2015).		
Desafios	Isolamento social e trabalho em excesso.	Administração do tempo, adaptação do ambiente de trabalho doméstico, manutenção da comunicação com a equipe e equilíbrio entre tempo de trabalho e tempo pessoal	Falta de um sistema funcional de avaliação, a subjetividade na avaliação da qualidade das entregas e a necessidade de homogeneizar para a quantidade de tarefas entre os servidores
	Caillier (2016), Tenório (2021), Barros e Albuquerque (2020), Lucas e Santos (2021), Stürmer e Fincato (2020), Tenório (2021).		
Ferramentas de gestão	TIC	A Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica (PETRVS) foi avaliada como um instrumento útil	Importante
	Nascimento e Creado (2020), Gomes (2021), Bresser-Pereira (1998), Lucas e Santos (2021), Barros e Albuquerque (2020), Vilhena e Martins (2022), Atunta (2018).		

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Nota: entrevista com 51 servidores com perfil diversificado.

As informações coletadas oferecem percepções valiosas tanto para servidores quanto para gestores, apontando caminhos para avanços significativos na prática do teletrabalho na instituição. As propostas de melhorias, baseadas nas experiências e percepções dos envolvidos, têm o potencial de contribuir para a modernização e eficiência da administração pública, alinhando-se com as tendências contemporâneas de trabalho flexível.

A avaliação das ferramentas de gestão, como a PETRVS, aponta para a necessidade de evolução contínua para apoiar efetivamente os servidores em suas atividades remotas. Essas conclusões fornecem uma base sólida para a proposição de melhorias e inovações na implementação do teletrabalho, alinhando-se com os objetivos de eficiência e modernização da administração pública.

A implementação do teletrabalho integrado ao PGD, além de contribuir para a modernização da administração pública, também pode servir como um modelo para outras instituições governamentais. As informações obtidas podem, certamente, proporcionar um caminho sólido para a melhoria contínua da experiência de teletrabalho em instituições públicas de educação superior.

No contexto do atual ciclo de modernização da administração pública, a avaliação de desempenho surge como uma abordagem que não apenas responde às demandas por flexibilidade, mas também proporciona uma oportunidade única para aprimorar a eficiência

operacional, melhorar a qualidade dos serviços prestados e fortalecer a comunicação entre servidores e gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho estudou a percepção do teletrabalho no âmbito do PGD. Para isso, foi realizada uma pesquisa aplicada de cunho descritivo e exploratório sobre os recursos e as práticas direcionadas ao modelo de gestão do teletrabalho integrado ao PGD. As práticas de teletrabalho nesse contexto demonstraram ser uma ferramenta importante para a modernização da administração pública.

Os resultados evidenciam que a infraestrutura digital e o suporte adequado são essenciais para garantir a efetividade do trabalho remoto. A implementação da TIC permitiu um acesso confiável e seguro a arquivos e informações, bem como a disponibilidade de equipamentos essenciais, o que contribuiu significativamente para a qualidade e produtividade do teletrabalho. Esses achados corroboram com as teorias estudadas, que destacam a importância das TIC na facilitação do teletrabalho.

O estudo também destacou a importância do monitoramento contínuo e da coleta de avaliações sobre o processo para ajustá-lo, além do uso de ferramentas de acordo com as necessidades emergentes. Essa retroalimentação do processo é fundamental para assegurar que a melhoria seja dinâmica e responsiva, promovendo um ciclo virtuoso de desenvolvimento e inovação.

Apesar das dificuldades e limitações quanto à coleta de dados, foi possível concluir a pesquisa e acredita-se que os resultados alcançados são significativos para contribuir com uma melhor compreensão das práticas de teletrabalho no contexto do PGD. As conclusões deste estudo não podem ser generalizadas para toda a administração pública ou todas as IFES, mas oferecem uma base para futuras pesquisas e práticas no campo do teletrabalho e da gestão de desempenho em instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S.; VEGA, R. P. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 6, pp. 1-16, 2014. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>

ANTUNES, R. **Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0**. 1ª ed., São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAÚJO, S. A.; FRANÇA, F. S.; CAVALCANTE, G. F. F.; LIMA, I. F.; MEDEIROS, J. W. M. Teletrabalho (Telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. **Informação em Pauta**, v. 4, n. especial, p. 132–151, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/48332>

ATUNTA, A. M. C. V. Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. **Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla**, v. 12, n. 41, p. 203–226, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rius/v12n41/1870-2147-rius-12-41-203.pdf>

BAE, K. B.; KIM, D. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. **The American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356–371, 2016. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>

BARRETO, B. C. **Saúde mental em tempos de pandemia: um programa de comunicação interna de atenção à saúde do servidor da Universidade Federal de Goiás**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia-GO, 2021.

BARROS, A. A.; ALBUQUERQUE, L. L. Os impactos jurídicos da Covid-19 no Direito do Trabalho e as Medidas Provisórias em tempos de calamidade pública: relativização da dignidade da pessoa humana? In: MELO, E.; BORGES, L.; SERAU JÚNIOR, M. A. (org.). **Covid-19 e o Direito brasileiro: mudanças e impactos**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2020.

BENAVIDES, F. G.; AMABLE, M.; CORNELIO, C.; VIVES, A.; MILIÁN, L. C.; BARRAZA, D.; BERNAL, D.; SILVA-PENAHERRERA, M.; DEL-CLOS, J. O futuro do trabalho após a Covid-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, p. e 31, 2021. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL. **Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília/DF, p. 5, 18 de maio de 2022.

BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023a.

BRASIL. **Ministério da Educação. Universidade Federal de Mato Grosso**. Estabelece normas referentes à implantação, no âmbito da UFMT, do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas. Portaria Reitoria - UFMT nº 145-N, de 11 de dezembro de 2023b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v49i1.360>

CAILLIER, J. G. Does Satisfaction with Family-Friendly Programs Reduce Turnover? **Public Personnel Management**, v. 45, n. 3, p. 284–307, 2016.
<https://doi.org/10.1177/0091026016652424>

CHOI, S. Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 1, p. 26–50, 2022. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>

DA SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**, 2015. Disponível em: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_aplicacao_do_teletrabalho_no_servico_publico.pdf

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

FINCATO, D. P.; CRACCO, H. B; SORIA, J. S. De chapéu a Nilles: a evolução da tecnologia no trabalho e a invenção do teletrabalho – uma revisão necessária. In: STRAPAZZON, C. L.; GOLDSCHMIDT, R.; TRAMONTINA, R. (org.). **Teoria geral e mecanismos de efetividade no Brasil e na Espanha: Torno I**. Joaçaba: Editora Unoesc, p. 109-122, 2013.

GOMES, P. B. **Avaliação de desempenho do DENASUS no contexto de teletrabalho**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização), Especialização em Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6580/1/TCC%20PAULA%20BITTENCOURT%20GOMES%20VERS%c3%83O%20FINAL.pdf>

GUERRA, M. H. T. S.; NETO, R. R. S.; RANIERI, T. R.; GOMES, Ú. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8a Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 6, n. 3, p. 98–116, 2020. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura Internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42473>

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.963>

MARTINS, M. F.; SILVEIRA, S. F. R.; MARTINS, D. D. S. Representação do programa de avaliação da qualidade da educação superior através da Teoria do Programa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 1, p. 265-277, 2021. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0022>

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022. <https://doi.org/10.46551/epp2021941>

NASCIMENTO, G. A. F.; CREADO, R. S. R. O Direito à Desconexão no período de Home Office: análise dos impactos da quarentena pelo covid-19 na saúde do trabalhador. **Revista Direito UFMS**, v. 6, n. 1, p. 131-149, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/10040>

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução: FERREIRA, E., São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121–152, 2012. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

OIT. **Convenção sobre o trabalho a domicílio**. Convenção C177, de 20 junho 1996. Disponível em: <https://app.sogi.com.br/Manager/texto/arquivo/exibir/arquivo?eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9AFFIjAvMjgzMDYvU0dfUmVxdWlzaXRvX0xlZ2FsX1RleHRvLzAvMC9DT05WRU7Dh8ODTyBPSVQgTsK6IDE3NywgREUgMjAtMDYtMTk5Ni5kb2MvMC8wIjAFAFF1TL2y0vd3CqytAUaczSW87SEac7YbGwB0Z62Eal7G94>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SANTOS, A. **Avanço do teletrabalho no Brasil**. Artigo científico (para a obtenção do título de Bacharel em Direito) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/Avan%C3%A7oTeletrabalhoBrasil.pdf>

SOUZA, I.; BACH-TOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 5, n. 4, 2020. <https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094>

STÜRMER, G.; FINCATO, D. Teletrabalho em tempos de calamidade por Covid-19: impacto das medidas trabalhistas de urgência. In: BELMONTE, A. A.; MARTINEZ, L.; MARANHÃO, N. **O Direito do Trabalho na crise da Covid-19**. Salvador: Juspodivm, 2020. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18428/2/Teletrabalho_em_tempos_de_calamidade_por_covid19_impacto_das_medidas_trabalhistas_de_urgencia.pdf

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 96–105, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58092>

WULFING, J. **Teletrabalho: proposta de regra jurídica fundamentada no princípio de proteção do empregado no Brasil**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Direito) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 281 f., 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/128693/331752.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VELOSO, C. B. O. S. **O avanço do teletrabalho no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Escola de Direito) Centro Universitário dos Guararapes – Ânima Educação, 2023.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. Especial Consad, p. 8-25, 2022. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>