



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE UnB PLANALTINA - FUP  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro

**MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E  
DESEMPENHO NA MODALIDADE DE TELETRABALHO:  
PERCEPÇÕES DOS ATORES INSTITUCIONAIS NO MIDR**

Brasília-DF  
2025

Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro

**MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E  
DESEMPENHO NA MODALIDADE DE TELETRABALHO:  
PERCEPÇÕES DOS ATORES INSTITUCIONAIS NO MIDR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Júlia Pantoja

Brasília-DF  
2025

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

m                      Ribeiro, Rodrigo Ascenso Reis  
                         MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA  
MODALIDADE DE TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS ATORES  
INSTITUCIONAIS NO MIDR / Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro;  
orientador Maria Júlia Pantoja. Brasília, 2025.  
269 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)  
Universidade de Brasília, 2025.

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e Desempenho. 3.  
Modelo Lógico. 4. Liderança. I. Pantoja, Maria Júlia ,  
orient. II. Título.

Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro

# **MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA MODALIDADE DE TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DOS ATORES INSTITUCIONAIS NO MIDR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós- Graduação em Gestão  
Pública da Universidade de Brasília, como  
requisito para obtenção do título de Mestre em  
Gestão Pública.

Brasília, \_\_\_\_\_ de novembro de 2025.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado  
Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Júlia Pantoja  
Universidade de Brasília - UnB  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lucijane Monteiro de Abreu  
Universidade de Brasília - UnB  
Membro Interno

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gláucia Paula Bernardes Guarany  
Fundação Getúlio Vargas - FGV  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior  
Universidade de Brasília – UnB  
Membro Suplente

Dedico este trabalho ao meu filho Miguel e à  
minha esposa Ludmila.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar este Mestrado.

Agradeço ao meu filho Miguel por dar sentido à minha vida.

Agradeço à minha esposa Ludmila por compartilhar a vida comigo e ter me apoiado neste projeto.

Agradeço aos meus familiares por tudo.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Júlia Pantoja por ter sido a minha orientadora e aos membros da banca, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lucijane Monteiro de Abreu, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gláucia Paula Bernardes Guarany e Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior.

Agradeço aos professores que contribuíram de alguma forma na minha caminhada.

Agradeço aos colegas de Mestrado por compartilharem esta jornada comigo, especialmente Andréia, Gizelma e Zaira.

Agradeço aos participantes da pesquisa e aos servidores do MIDR e da UnB que colaboraram na realização deste trabalho, especialmente Charlifran e Aristídes.

Agradeço à Universidade de Brasília por me proporcionar esta experiência.

## RESUMO

Este estudo investigou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) aplicado ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), na modalidade de teletrabalho, com foco nas possibilidades avaliativas do programa e nas percepções dos atores institucionais. Para isso, foi desenvolvido um Modelo Lógico do PGD com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com membros da equipe gerencial, permitindo identificar o problema central que o programa busca solucionar, suas referências básicas, estrutura, fatores de contexto e indicadores de produto. Além disso, foram coletadas as percepções de 27 servidores — teletrabalhadores, gestores e gerentes — sobre a relevância, adequação e aplicabilidade de 28 indicadores de desempenho identificados na literatura científica, organizados em seis categorias avaliativas. Os dados quantitativos foram analisados com o software JASP, por meio de estatística descritiva e teste de Wilcoxon. Já os dados qualitativos foram tratados com o IRAMUTEQ, permitindo análises de similitude, especificidades e classificação hierárquica descendente. Os resultados indicam que todos os indicadores foram considerados pertinentes à prática profissional. As percepções sobre o PGD revelaram diferentes ênfases entre os grupos: enquanto teletrabalhadores destacaram aspectos relacionais e de infraestrutura, gestores priorizaram elementos organizacionais. Conclui-se que o PGD, apesar de possuir estrutura sólida, deve priorizar o aperfeiçoamento do suporte técnico oferecido aos teletrabalhadores, a discussão de políticas permanentes de fornecimento de equipamentos para uso no teletrabalho e o investimento na capacitação dos atores institucionais. Também é importante discutir meios de tornar as avaliações de desempenho no teletrabalho mais efetivas e concretas, visando à modernização da cultura organizacional e à efetividade do teletrabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Programa de Gestão e Desempenho. Modelo Lógico. Liderança.

## ABSTRACT

This study investigated the Management and Performance Program (PGD) applied to the Ministry of Integration and Regional Development (MIDR), in the form of teleworking, focusing on the program's evaluation possibilities and the perceptions of institutional actors. To this end, a PGD Logical Model was developed based on documentary research and semi-structured interviews with members of the management team, allowing the identification of the central problem that the program seeks to solve, its basic references, structure, context factors, and product indicators. In addition, the perceptions of 27 employees—teleworkers, managers, and supervisors—were collected on the relevance, adequacy, and applicability of 28 performance indicators identified in the scientific literature, organized into six evaluative categories. The quantitative data were analyzed with the software JASP, using descriptive statistics and the Wilcoxon test. The qualitative data were treated with IRAMUTEQ, allowing for analyses of similarity, specificities and descending hierarchical classification. The results indicate that all indicators were considered relevant to professional practice. Perceptions of the PGD revealed different emphases among the groups: while teleworkers highlighted relational and infrastructure aspects, managers prioritized organizational elements. It can be concluded that the PGD, despite having a solid structure, should prioritize improving the technical support offered to teleworkers, discussing permanent policies for providing equipment for use in telework and investing in the training of institutional actors. It is also important to discuss ways to make performance evaluations in telework more effective and concrete, aiming at modernizing the organizational culture and improving the effectiveness of telework.

**Keywords:** Teleworking. Management and Performance Program. Logical Model. Leadership.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise de vulnerabilidade.....	84
Figura 2 - Análise de motivação dos atores.....	85
Figura 3 - Escala Likert aplicada no Questionário Estruturado do Objetivo Específico 3.....	86
Figura 4 - Explicação do problema do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.....	92
Figura 5 - Referências básicas do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.....	93
Figura 6 - Componentes da Estruturação do Programa para alcance de resultados.....	97
Figura 7 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Recursos e Ações).....	98
Figura 8 – Etapas de implementação do PGD.....	98
Figura 9 – Fases do Ciclo PGD.....	99
Figura 10 - Ciclo do PGD.....	100
Figura 11 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Ações e Produtos).....	101
Figura 12 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Produtos e Resultados Intermediários).....	102
Figura 13 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Resultados Intermediários e Resultado Final).....	104
Figura 14 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Resultado Final e Impactos).....	105
Figura 15 - Fatores relevantes de contexto.....	106
Figura 16 - Teste de consistência (Recursos e Ações).....	109
Figura 17 - Teste de consistência (Ações e Produtos).....	109
Figura 18 - Teste de consistência (Produtos e Resultados Intermediários).....	110
Figura 19 - Teste de consistência (Resultados Intermediários e Resultado Final).....	110
Figura 20 - Análise de vulnerabilidade (Ações 1 a 4).....	111
Figura 21 - Análise de vulnerabilidade (Ação 5).....	112
Figura 22 - Análise de vulnerabilidade (Ação 6).....	112
Figura 23 - Análise da motivação dos atores (Ação 1).....	113
Figura 24 - Análise da motivação dos atores (Ação 2).....	113
Figura 25 - Análise da motivação dos atores (Ação 3).....	113
Figura 26 - Análise da motivação dos atores (Ação 4).....	114
Figura 27 - Análise da motivação dos atores (Ação 5).....	114
Figura 28 - Análise da motivação dos atores (Ação 6).....	114
Figura 29 - Indicadores referentes aos Produtos 1 e 2 (ambos).....	116

Figura 30 - Indicador referente ao Produto 3.....	116
Figura 31 - Indicadores referentes ao Produto 4.....	117
Figura 32 - Dendrograma das Classes da CHD.....	124
Figura 33 - Análise Fatorial por Correspondência.....	146
Figura 34 - Filograma da CHD.....	147
Figura 35 - Análise de Similitude.....	149

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa metodológico da pesquisa.....	21
Quadro 2 - Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo I.....	27
Quadro 3 - Critérios de inclusão e exclusão para a Revisão Sistemática de Literatura.....	31
Quadro 4 - Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo II.....	75
Quadro 5 - Conceitos básicos trabalhados no Modelo Lógico.....	77
Quadro 6 - Estrutura do Plano de Avaliação.....	78
Quadro 7 - Sistematização do Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho.....	118
Quadro 8 - Lista final de artigos selecionados para a Revisão Sistemática de Literatura.....	189

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados numéricos após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão na pesquisa nas bases de dados elegidas para a Revisão Sistemática de Literatura.....	32
Tabela 2 - Caracterização da amostra da pesquisa.....	80
Tabela 3 - Estatística descritiva (Média, Desvio Padrão e Teste Shapiro-Wilk).....	120
Tabela 4 - Teste não paramétrico Wilcoxon Signed Rank de amostras pareadas.....	122
Tabela 5 - Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado por gênero).....	199
Tabela 6 - Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado entre participantes ou não do PGD- MIDR).....	199
Tabela 7 - Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado entre as diferentes carreiras e categorias funcionais).....	199
Tabela 8 - Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre servidores ou não do MIDR).....	202
Tabela 9 - Quantitativo de servidores do PGD-MIDR (discriminado por gênero).....	202
Tabela 10 - Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre as modalidades integral, parcial e presencial).....	202
Tabela 11 - Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre as diferentes carreiras e categorias funcionais).....	202

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CHD</b>	Classificação Hierárquica Descendente
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>COVID-19</b>	Coronavirus Disease 2019
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>IRAMUTEQ</b>	Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
<b>JASP</b>	Jeffreys's Amazing Statistics Program
<b>MDR</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MGI</b>	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
<b>MIDR</b>	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
<b>ML</b>	Modelo Lógico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PGD</b>	Programa de Gestão e Desempenho
<b>PGD-MIDR</b>	Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
<b>RSL</b>	Revisão Sistemática de Literatura
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>SEGES</b>	Secretaria de Gestão
<b>SERPRO</b>	Serviço Federal de Processamento de Dados
<b>SGP</b>	Secretaria de Gestão de Pessoas
<b>SGPRT</b>	Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho
<b>SIORG</b>	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
<b>SISGP</b>	Sistema do Programa de Gestão
<b>SIPEC</b>	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
<b>SRT</b>	Secretaria de Relações do Trabalho
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
1.5 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	20
2.1.1 Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR.....	20
2.1.2 Força de Trabalho do MIDR.....	20
2.1.3 Força de Trabalho do PGD-MIDR .....	21
2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	21
2.2.1. Sistematização dos procedimentos metodológicos adotados.....	21
2.2.2 Natureza da pesquisa.....	23
2.2.3 Procedimentos Metodológicos do Estudo I .....	23
2.2.4 Procedimentos Metodológicos do Estudo II.....	23
<b>3 ESTUDO I - NOVAS FORMAS DE TRABALHO, TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O DESEMPENHO, BEM-ESTAR E GESTÃO: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA COM FOCO NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>26</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	26
3.2 OBJETIVO .....	27
3.3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	27
3.3.1 Novas Formas de Trabalho e o Teletrabalho .....	27
3.3.2 Desempenho.....	29
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
3.5.1 Análise Bibliométrica .....	33
3.5.2 Análise Temática .....	35
3.5.3 Limitações do Estudo.....	53
3.5.4 Agenda de Pesquisa .....	53
3.5.5 Agenda de Políticas Públicas .....	57
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
3.7 REFERÊNCIAS.....	63
<b>4 ESTUDO II - DESENVOLVIMENTO DO MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO APLICADO AO MIDR NA MODALIDADE DE TELETRABALHO: PERCEPÇÕES SOBRE O PROGRAMA E INDICADORES</b>	

<b>DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO.....</b>	<b>73</b>
4.1. INTRODUÇÃO .....	73
4.2 OBJETIVOS .....	74
4.3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	74
4.3.1 Programa de Gestão e Desempenho .....	75
4.3.2 Modelo Lógico.....	76
4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	79
4.4.1 Abordagem.....	79
4.4.2 Participantes da pesquisa .....	79
4.4.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados.....	81
4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
4.5.1 Desenvolvimento do Modelo Lógico.....	91
4.5.2 Análise quantitativa do questionário estruturado aplicado aos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica.....	120
4.5.3 Análise qualitativa das entrevistas dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho. ....	123
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	158
4.7 REFERÊNCIAS.....	162
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS GERAIS .....</b>	<b>175</b>

## **APÊNDICES**

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>189</b>
<b>APÊNDICE A: LISTA FINAL DE ARTIGOS SELECIONADOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA .....</b>	<b>189</b>

## **ANEXOS**

<b>ANEXOS.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO A – FORÇA DE TRABALHO DO MIDR .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO B – FORÇA DE TRABALHO DO PGD-MIDR.....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXO C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO D – PARECER CONSUBSTANCIADO DA COMISSÃO DE ÉTICA DA UNB.....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXO F – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS DE PESQUISA .....</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO G – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA PROPOSTO PELA NOTA TÉCNICA IPEA Nº 6/2010 E UTILIZADO NA ETAPA 1 DO MODELO LÓGICO.....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXO H – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 1.....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXO I – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 2 .....</b>	<b>228</b>
<b>ANEXO J – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 3.....</b>	<b>241</b>
<b>ANEXO K – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES – LÍDERES (COM CARGO DE GESTÃO) .....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXO L – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES – SERVIDORES (SEM CARGO DE GESTÃO) .....</b>	<b>262</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O atual mundo do trabalho evoluiu a partir do surgimento das novas tecnologias, que aumentaram a capacidade de produção e expandiram fronteiras, possibilitando que tarefas profissionais sejam desenvolvidas total ou parcialmente à distância, sem supervisão direta dos superiores hierárquicos (Belmonte, 2008). As mudanças sociais e econômicas impulsionaram a transformação da maneira de se entender o trabalho, inclusive no setor público, com a busca de formas mais inteligentes de se trabalhar, incorporando o uso de recursos de tecnologia da informação para ampliar a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2022).

O trabalho executado à distância por meio de novas tecnologias de comunicação pode, então, ser classificado como teletrabalho (Belmonte, 2008). Essa modalidade laboral ganhou especial destaque com o advento da pandemia de COVID-19 – Coronavirus Disease 2019, que obrigou uma mudança significativa nas formas de exercício da jornada de trabalho, sendo adotado como uma forma de manter o isolamento social e evitar a paralisação dos serviços públicos e privados (Cabral; Alperstedt, 2021).

A adoção do teletrabalho é condicionada a existência de uma infraestrutura mínima nos domicílios, com fornecimento regular de energia elétrica, acesso a internet e presença de, no mínimo, 1 (um) microcomputador; contudo a inexistência desses requisitos em grande parte das residências brasileiras restringe a implementação ampla dessa modalidade de trabalho no território nacional (Barbosa Filho; Veloso; Peruchetti, 2022).

Com a fusão entre espaço profissional e pessoal, surgem diversos desafios relacionados à ressignificação dos espaços familiares, sendo necessário que se estude mais profundamente o impacto disso na vida dos trabalhadores (Cabral; Alperstedt, 2021). Apesar da avaliação geral ser positiva, muitos teletrabalhadores enfrentam sobrecarga de trabalho, dificuldades de concentração e execução de suas atividades e espaço de trabalho inapropriado (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023).

A qualidade de vida também é um fator preponderante quando se fala em teletrabalho, considerando que ele gera uma maior flexibilidade e possibilidade de auto-organização, além de redução de gasto de tempo com deslocamentos urbanos e maior proximidade com a família; contudo o teletrabalhador enfrenta diferentes problemas em sua rotina diária, tais como aumento na cobrança e na quantidade de tarefas e a falta de clareza em relação aos limites do horário profissional, o que gera demandas fora do horário de trabalho e consequente mal-estar

(Fayad; Nunes, 2023).

Observa-se, sob a ótica das instituições públicas, resultados positivos obtidos a partir da implementação do teletrabalho, tais como a racionalização de custos operacionais e de manutenção de instalações físicas, bem como aumento da produtividade dos servidores (Nogueira Filho et al.; 2020).

As inovações tecnológicas, ao passo que possibilitam maior conectividade e flexibilidade no trabalho, também exigem do trabalhador um melhor desempenho, com mais eficiência e efetividade funcional (Nogueira Filho et al.; 2020).

Apesar da ampla adesão ao teletrabalho na administração pública federal brasileira e a obtenção de bons resultados nas avaliações de desempenho, ainda é necessária a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema e a elaboração de instrumentos de avaliação mais adequados (Pereira, 2024).

O Programa de Gestão e Desempenho – PGD é o atual instrumento utilizado para regular o teletrabalho na Administração Pública Federal, apesar de não se restringir a ele, pois também engloba a modalidade presencial (Portela, 2024). Trata-se de um programa indutor da melhoria do desempenho institucional no serviço público por meio do alinhamento do trabalho dos participantes, das entregas das unidades e das estratégias organizacionais (BRASIL, 2023). Busca promover uma gestão orientada a resultados, com foco na melhoria contínua das entregas, incentivando a cultura da inovação, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e para a saúde e qualidade de vida dos servidores, dentre vários outros objetivos (BRASIL, 2023).

A melhoria na gestão dos recursos é um dos propósitos do PGD, possibilitando que o Programa produza um impacto econômico positivo para o setor público (BRASIL, 2023).

O presente trabalho analisou o Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional – PGD/MIDR na modalidade de teletrabalho, explorando as possibilidades avaliativas do Programa e dos teletrabalhadores. Para isso, foi desenvolvido o Modelo Lógico do PGD-MIDR a partir da realização de pesquisa documental e de entrevistas com a equipe gerencial do Programa. Ademais, as percepções de teletrabalhadores, gestores e equipe gerencial do Programa foram analisadas em relação aos indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica e interpretadas em relação à aspectos avaliativos do PGD-MIDR.

A avaliação do Programa de Gestão e Desempenho e dos teletrabalhadores possibilita um melhor apoio às decisões gerenciais e o aprimoramento das práticas de trabalho, especialmente diante da adoção acelerada do teletrabalho, que ainda carece de instrumentos adequados de análise. Ao considerar a percepção dos atores envolvidos e utilizar ferramentas

como o Modelo Lógico, a avaliação contribui para o aperfeiçoamento contínuo do PGD e pode gerar aprendizados úteis para outros órgãos públicos com estruturas semelhantes, beneficiando gestores, servidores, unidades de gestão de pessoas, instituições públicas e a sociedade.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a relevância do teletrabalho como um fenômeno do mundo laboral contemporâneo e a sua atual aplicabilidade ampla no serviço público federal, por intermédio do PGD, bem como a escassez de mecanismos eficientes de avaliação do referido Programa e do desempenho dos teletrabalhadores, que identifiquem os impactos e os resultados esperados na entrega dos serviços públicos prestados à sociedade, a questão que guiou a realização deste estudo foi: “Como avaliar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e o desempenho dos teletrabalhadores?”.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Investigar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho, por meio do desenvolvimento de seu Modelo Lógico e da análise das percepções dos atores institucionais sobre o programa e sobre indicadores de desempenho.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura acadêmica os aspectos mais importantes em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no serviço público;
- b) Desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto;
- c) Analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica;
- d) Compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A eficiência é um dos princípios constitucionais da Administração Pública, sendo aplicável tanto ao agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível com os

melhores resultados, quanto à Administração Pública, de quem se espera a melhor prestação do serviço público mediante uma boa organização, estrutura e disciplina interna (Scatolino; Trindade, 2016, p. 69; Di Pietro, 2010, p. 83).

A eficiência destaca a importância da existência de mecanismos de mensuração da produtividade ao longo do tempo, subsidiando a tomada de decisão dos gestores públicos em busca das melhores práticas, relacionando-se ao desempenho, que é a soma de esforços direcionados para o alcance de resultados (Scatolino; Trindade, 2016; Martins; Mota, 2011).

A rápida adesão ao teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 impossibilitou o desenvolvimento de ferramentas adequadas de avaliação, sendo ainda pouco estudada a aplicação desse fenômeno nas organizações públicas (Cardoso; Petri, 2023, Oliveira; Pantoja, 2020).

Desse modo, é importante ampliar a discussão sobre os mecanismos avaliativos do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho a partir da análise e compreensão da percepção dos atores institucionais envolvidos no processo, de modo a embasar futuras melhorias e o seu contínuo aperfeiçoamento. Aliado a isso, o desenvolvimento do Modelo Lógico pode ser utilizado para realizar o desenho do Programa, explicitando componentes necessários à sua efetiva implementação e que não são explicados totalmente pelos atos normativos que o instituíram (MEC, 2018).

Ressalte-se que as conclusões obtidas com o trabalho poderiam eventualmente se estender para outros órgãos e entidades, haja vista as similaridades de estrutura e funcionamento existentes entre si.

## 1.5 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação, realizada em formato multipaper, reúne dois estudos. O Primeiro Estudo, constante no capítulo 3 da dissertação, realizou uma revisão sistemática da literatura sobre novas formas de trabalho — especialmente teletrabalho — examinando os seus impactos em desempenho, produtividade, satisfação, bem-estar, qualidade de vida, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão e avaliação de desempenho com enfoque no setor público. O Segundo Estudo, constante no capítulo 4 da dissertação, desenvolveu o modelo lógico do Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho, baseado em entrevistas com a equipe gerencial, e analisou as percepções dos atores institucionais sobre o Programa e indicadores de desempenho no teletrabalho.

O multipaper se mostra como uma alternativa ao formato tradicional de teses e dissertações, possibilitando uma maior divulgação dos resultados da pesquisa científica junto a

diversos sujeitos e favorecendo uma maior comunicação e cooperação dentro da comunidade acadêmica (Costa, 2014).

## **2 METODOLOGIA**

O instrumental metodológico, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), está diretamente relacionado ao problema que será estudado e dependerá da natureza do fenômeno, do objeto da pesquisa, de fatores humanos, dentre outros elementos, e será detalhado a seguir.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **2.1.1 Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR**

O Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR, órgão integrante da administração pública federal direta, teve a sua atual Estrutura Regimental definida pelo Decreto nº 12.504, de 12 de junho de 2025 (BRASIL, 2025). Criado originalmente como Ministério da Integração Nacional pela Medida Provisória nº 1.911-8/1999 (BRASIL, 1999), convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 (BRASIL, 2003), o órgão possui como principais competências: a Política Nacional de Desenvolvimento Regional; a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil; a Política Nacional de Irrigação, em articulação com o Ministério da Agricultura e Pecuária; a formulação e gestão da Política Nacional de Ordenamento Territorial; a definição de diretrizes e normas para aplicação dos recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento, do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, do Fundo de Investimentos da Amazônia, do Fundo de Investimentos do Nordeste e dos Fundos de Desenvolvimento; além da elaboração e execução de planos, programas e ações voltados ao desenvolvimento regional, infraestrutura, segurança hídrica, irrigação, defesa civil e gestão de riscos e desastres.

#### **2.1.2 Força de Trabalho do MIDR**

A força de trabalho do MIDR é composta por 638 servidores, sendo 345 homens e 293 mulheres. Desse total, 364 participam do PGD-MIDR, enquanto 274 não participam - Tabelas 5 e 6 do Anexo A, respectivamente.

Os 638 servidores em exercício no MIDR estão distribuídos em 83 cargos, carreiras ou categorias funcionais. Entre esses, destacam-se pela maior representatividade: Analista Técnico-Administrativo (113 servidores), cargos em comissão sem vínculo efetivo (103 servidores), Analista de Infraestrutura (89 servidores), Assistente Técnico-Administrativo (59

servidores) e Agente Administrativo (43 servidores) – Tabela 7 do Anexo A.

### 2.1.3 Força de Trabalho do PGD-MIDR

Dos 364 servidores participantes do PGD-MIDR, 339 possuem vínculo efetivo com a Administração Pública e 25 não possuem. Quanto ao perfil de gênero, 178 são homens e 186 são mulheres. Em relação ao regime de trabalho, 201 atuam em regime integral, 147 em regime parcial e 16 em regime presencial – Tabelas 8, 9 e 10 do Anexo B, respectivamente.

Os 364 servidores participantes do PGD-MIDR estão distribuídos em 52 cargos, carreiras ou categorias funcionais. Entre esses, destacam-se pela maior representatividade: Analista Técnico-Administrativo (92 servidores), Analista de Infraestrutura (53 servidores), Assistente Técnico-Administrativo (49 servidores), Agente Administrativo (29 servidores) e cargos em comissão sem vínculo efetivo (25 servidores) – Tabela 11 do Anexo B.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

### 2.2.1. Sistematização dos procedimentos metodológicos adotados

Segue abaixo a sistematização dos procedimentos metodológicos que foram adotados na dissertação:

Quadro 1 - Mapa metodológico da pesquisa.

<b>Mapa metodológico da pesquisa</b>	
<b>Título</b>	Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho: percepções dos atores institucionais do MIDR
<b>Natureza da pesquisa</b>	Exploratória-Descritiva
<b>Objetivo Geral</b>	Investigar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho, por meio do desenvolvimento de seu Modelo Lógico e da análise das percepções dos atores institucionais sobre o programa e sobre indicadores de desempenho
<b>ESTUDO I</b>	
<b>Questão de pesquisa</b>	Quais aspectos mais relevantes podem ser identificados na literatura acadêmica em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no que diz respeito ao desempenho, produtividade, satisfação, bem-estar, qualidade de vida, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão e avaliação de desempenho, especialmente quando aplicáveis ao serviço público?
<b>Objetivo Específico 1</b>	Identificar na literatura acadêmica os aspectos mais importantes em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no serviço público
<b>Estratégia</b>	Revisão Sistemática de Literatura
<b>Protocolo</b>	Cronin, Ryan e Coughlan (2008)
<b>Amostragem</b>	Buscas realizadas nas plataformas Scopus e Web of Science seguindo critérios de seleção pré-estabelecidos
<b>Amostra</b>	72 artigos
<b>Fonte dos dados</b>	Secundária
<b>Registro dos dados</b>	Planilha Excel contendo todas as fases de aplicação do Protocolo
<b>Abordagem</b>	Quantitativa                      Qualitativa

Análise dos dados	Análise Bibliométrica		Análise Temática
ESTUDO II			
Problema de pesquisa	Como avaliar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e o desempenho dos teletrabalhadores?		
Objetivos Específicos	2) Desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto.	3) Analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica.	4) Compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho
Abordagem	Qualitativa	Quantitativa	Qualitativa
Amostragem	Não Probabilística por acessibilidade	Não Probabilística por acessibilidade	Não Probabilística por acessibilidade
Amostra	2 membros da Equipe Gerencial do Programa	27 servidores do MIDR, dentre teletrabalhadores, gestores e membros da Equipe Gerencial	27 servidores do MIDR, dentre teletrabalhadores, gestores e membros da Equipe Gerencial
Técnica de coleta de dados	Pesquisa documental e entrevistas	Questionário	Entrevistas
Instrumento de coleta de dados	Decretos, Instruções Normativas, Portarias e Manuais  Roteiro semiestruturado de entrevista proposto pela Nota Técnica IPEA nº 6/2010	Questionário estruturado (survey eletrônica) contendo 28 (vinte e oito) indicadores de desempenho divididos em 6 (seis) categorias avaliativas	Roteiro semiestruturado de entrevista
Fonte de dados	Primária	Primária	Primária
Registro de dados	Resumos e anotações após a leitura dos documentos selecionados na pesquisa documental  Gravações das entrevistas semiestruturadas e anotações das respostas	Planilha do Google Forms com as respostas do Questionário	Gravações das entrevistas semiestruturadas, anotações e transcrições das respostas
Análise dos dados	Nota Técnica IPEA nº 6 (Cassiolato; Gueresi, 2010)	Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)  Wilcoxon signed rank (comparação entre médias)  Software utilizado: Jasp (versão 0.95.2).	Classificação Hierárquica Descendente  Análise de Similitude  Análise de Especificidades  Software utilizado: Iramuteq

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.2.2 Natureza da pesquisa

A pesquisa possui natureza exploratória-descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 205), estudos exploratórios-descritivos combinados buscam descrever um fenômeno de maneira completa, podendo utilizar para isso análises empíricas e teóricas e descrições quantitativas e/ou qualitativas, dando precedência à representação sistemática e procedimentos de amostragem flexíveis. Nesse sentido, o trabalho buscou descrever o Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho, aumentando a familiaridade com esse fenômeno recente no serviço público federal brasileiro, ainda pouco explorado, exigindo, portanto, a discussão de conceitos importantes para se avançar na perspectiva sobre o tema.

### 2.2.3 Procedimentos Metodológicos do Estudo I

O Estudo I consistiu em uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de cumprir o Objetivo Específico 1. Seguiu-se o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), com a realização de buscas nas bases Scopus e Web of Science segundo critérios de seleção pré-estabelecidos. Ao final, foram selecionados 72 artigos para análise, que combinou abordagem quantitativa — para a análise bibliométrica — e abordagem qualitativa — para a análise temática.

Os procedimentos metodológicos aplicados no Estudo I foram descritos de maneira mais completa na Seção 3.4 do trabalho.

### 2.2.4 Procedimentos Metodológicos do Estudo II

O estudo adotou abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para aprofundar a compreensão do fenômeno. O Objetivo Específico 2 desenvolveu, por meio de abordagem qualitativa, o Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho. O Objetivo Específico 3 investigou, por via quantitativa, as percepções dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho no teletrabalho identificados na literatura acadêmica. O Objetivo Específico 4 examinou, com enfoque qualitativo, as percepções desses mesmos atores sobre o Programa de Gestão e Desempenho.

#### **Caracterização da amostra**

A amostra foi não probabilística por acessibilidade e incluiu 27 servidores do MIDR (efetivos e comissionados), dos quais 4 são exclusivamente gestores, 11 são exclusivamente



teletrabalhadores, 11 são simultaneamente gestores e teletrabalhadores e 1 não é gestor nem teletrabalhador, participando do gerenciamento do Programa. Os 2 membros da Equipe Gerencial se enquadram em algumas dessas categorias previamente citadas. Aconteceram 23 momentos de coleta, com algumas entrevistas envolvendo mais de um servidor. A maioria dos participantes foi do sexo feminino (62,96%), em posições de liderança (55,56%) e em teletrabalho integral ou parcial (cada um 40,74%); a experiência média em liderança foi de 4,11 anos e o tempo médio de serviço no MIDR foi de 11,33 anos.

Os instrumentos de coleta foram validados semanticamente antes da aplicação. A pesquisa contou com autorizações institucionais do MIDR e parecer favorável da Comissão de Ética da UnB; antes de cada entrevista foram lidos e aceitos termos de consentimento e de uso de imagem e voz, e o consentimento foi registrado em áudio e vídeo.

### **Objetivo Específico 2**

A coleta de dados combinou pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com a Equipe Gerencial do Programa, realizadas entre 09 e 16 de julho de 2025, seguindo o roteiro da Nota Técnica IPEA nº 6/2010. Os documentos analisados incluíram decretos, instruções normativas, portarias, manuais do PGD Petrvs, Guia Prático PGD e informações do site do PGD-MIDR. As entrevistas buscaram mapear o problema que o Programa busca resolver, seus objetivos, público-alvo, cadeia de valor (recursos, ações, produtos, resultados e impactos) e fatores contextuais, efetivando-se, assim, o desenvolvimento do Modelo Lógico. Ao final, buscou-se desenvolver indicadores de desempenho e consolidar recomendações para a melhoria do Programa.

A análise dos dados seguiu o procedimento metodológico da Nota Técnica IPEA nº 6/2010, garantindo a checagem da consistência do Modelo e a avaliação de sua vulnerabilidade, bem como a análise da motivação dos atores.

### **Objetivo Específico 3**

Aplicou-se um Questionário Estruturado para avaliar percepções sobre 28 indicadores de desempenho no teletrabalho identificados na literatura acadêmica. Os indicadores foram organizados em seis categorias temáticas: bem-estar, contexto de trabalho, produtividade, gestão, relações interpessoais e tecnologia.

Cada indicador teve duas afirmativas avaliadas em uma escala Likert de 5 pontos (1 = menor concordância; 5 = maior concordância). As respostas foram registradas em planilha do Google Forms para sistematização.

A análise adotou abordagem quantitativa com o auxílio do software JASP. Foram realizadas estatística descritiva (média e desvio padrão) e testes comparativos entre grupos usando o teste não paramétrico de Wilcoxon signed-rank devido à ausência de normalidade nas distribuições.

#### **Objetivo Específico 4**

Coletaram-se dados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas com um roteiro de 7 perguntas abertas dirigidas a diferentes públicos (equipe gerencial do Programa, teletrabalhadores e gestores). As questões abordaram diferentes aspectos do Programa, tais como a prática atual de avaliação de desempenho, satisfação com o modelo vigente, frequência avaliativa ideal e proposição de indicadores específicos.

As respostas foram registradas por gravações, anotações e transcrições para posterior análise qualitativa, com o auxílio do software Iramuteq para análises lexicais e a aplicação de 3 técnicas: 1) Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizada em três etapas — preparação/codificação dos textos, geração da CHD e interpretação das classes para segmentar e agrupar trechos segundo vocabulários e frequências de formas reduzidas; 2) Análise de Similitude, baseada na teoria dos grafos, para identificar coocorrências entre palavras e mapear a estrutura relacional do corpus; e 3) Análise de Especificidades, para examinar frequências e índices hipergeométricos ( $\chi^2$ ) das palavras em relação à duas variáveis de função (líder e servidor). Essas técnicas visaram extrair classes temáticas, relações semânticas e termos discriminantes entre perfis funcionais, subsidiando a compreensão das percepções sobre o Programa e seus meios avaliativos.

Os procedimentos metodológicos aplicados no Estudo II foram descritos de maneira mais completa na Seção 4.4 do trabalho.

### **3 ESTUDO I - NOVAS FORMAS DE TRABALHO, TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O DESEMPENHO, BEM-ESTAR E GESTÃO: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA COM FOCO NO SETOR PÚBLICO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

A organização do trabalho vem sofrendo mudanças estruturais impulsionadas por transformações sociais, econômicas e tecnológicas que afetam também o setor público. A busca por produtividade, autonomia e flexibilidade estimulou o surgimento de novas modalidades laborais que, embora tragam melhorias para o mundo do trabalho, colocam desafios para gestores e servidores.

Os arranjos de trabalho flexíveis exigem reflexões que avaliem seus efeitos sobre práticas gerenciais e rotinas profissionais, o que justifica o presente estudo, que se guiou pela seguinte questão de pesquisa: “Quais aspectos mais relevantes podem ser identificados na literatura acadêmica em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no que diz respeito ao desempenho, produtividade, satisfação, bem-estar, qualidade de vida, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão e avaliação de desempenho, especialmente quando aplicáveis ao serviço público?”.

Adotou-se como estratégia para responder à questão de pesquisa a realização de uma revisão sistemática da literatura, que identificou e analisou os principais aspectos relacionados às novas formas de trabalho e ao teletrabalho, com foco nas implicações para desempenho e bem-estar dos trabalhadores e para a gestão e avaliação.

Com base no Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), selecionaram-se 72 artigos. Aplicou-se dupla análise: bibliométrica, de caráter quantitativo, estruturada em sete categorias; e temática, de caráter qualitativo, que identificou 15 categorias. A combinação das duas análises revelou padrões quantitativos da produção científica, núcleos conceituais e lacunas para pesquisas futuras.

A agenda de pesquisa traçada recomendou pesquisas longitudinais e comparativas, focando em teletrabalho, arranjos flexíveis, liderança e gestão, impactos no desempenho e retenção da força de trabalho, tecnologia e inclusão, variações demográficas e setoriais, saúde, equidade e aprimoramento de instrumentos e métricas.

Também se recomendou a adoção de políticas públicas que integrem desempenho e bem-estar, com investimento em tecnologias de informação e comunicação; modernização da gestão e da liderança; tratamento equânime entre os trabalhadores, promovendo maior integração e retenção da força de trabalho; normatização de aspectos ergonômicos e estruturais

e monitoramento transparente do teletrabalho.

Buscou-se assim, com o presente estudo, contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema e para a formulação de políticas e práticas organizacionais mais eficazes.

### 3.2 OBJETIVO

Identificar na literatura acadêmica os aspectos mais importantes em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no serviço público.

### 3.3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasou o Estudo I está sistematizado no Mapa de Literatura a seguir apresentado:

Quadro 2 - Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo I.

<b>Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo I</b>	
<b>Novas Formas de Trabalho e Teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allen, Golden, Shockley (2015)</li> <li>- Belmonte (2008)</li> <li>- Cardoso; Petri (2023)</li> <li>- Macedo (2023)</li> <li>- Nogueira Filho et al. (2020)</li> <li>- Palumbo; Manesh; Petrolo (2022)</li> <li>- Silva (2015)</li> <li>- Teixeira; Bacinello (2024)</li> </ul>
<b>Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Azevedo (2021)</li> <li>- Brito; Silva (2020)</li> <li>- Cardoso; Petri (2023)</li> <li>- Fraga et al. (2023)</li> <li>- Guilherme; Sousa (2024)</li> <li>- Justino; Ferri; Frollini (2021)</li> <li>- Martins; Mota (2011)</li> <li>- Sallaberry et al. (2024)</li> <li>- Toledo; Mendonça (2023)</li> <li>- Vilarinho; Paschoal; Demo (2021)</li> <li>- Vilhena; Martins (2022)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.3.1 Novas Formas de Trabalho e o Teletrabalho

As mudanças da sociedade e da economia impulsionaram a transformação do mundo do trabalho, com o surgimento de novas formas de se trabalhar, buscando a conciliação de

produtividade, autonomia e flexibilidade, o que também atingiu o setor público (Palumbo; Manesh; Petrolo, 2022). Dentre as novas formas de trabalho, se destaca o teletrabalho, cuja conceituação é muito ampla, se confundindo com termos que possuem significados diferentes, mas que muitas vezes são utilizados da mesma maneira (Allen, Golden, Shockley, 2015).

Para que a atividade laboral seja considerada teletrabalho, deve ser exercida fora da sede física da empresa, órgão ou entidade e permitir a interação com superiores hierárquicos e clientes por intermédio de ferramentas de comunicação (Belmonte, 2008).

A Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 - Consolidação das Leis do Trabalho/CLT (BRASIL, 2011) equiparou juridicamente para fins de comando, controle e supervisão o trabalho exercido por meios telemáticos e informatizados ao exercido por meios pessoais e diretos.

O teletrabalho foi uma solução adotada pelo Estado Brasileiro para evitar a paralisação dos serviços públicos durante a pandemia de coronavírus, com a implementação de formas heterodoxas para o exercício da jornada de trabalho, entretanto, tal modalidade de trabalho já era objeto de debate no período pré-pandemia (Cardoso; Petri, 2023; BRASIL, 2020).

A virtualização dos processos viabilizou o teletrabalho no âmbito público, o que ressalta a importância do avanço tecnológico (Silva, 2015).

Diversos órgãos públicos implementaram de forma bem-sucedida o teletrabalho, como o Tribunal de Contas da União, a Receita Federal e a Advocacia-Geral da União, com destaque especial para o pioneirismo do Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, que adotou um projeto-piloto em 2006, e para os órgãos do Poder Judiciário, que o adotam de maneira mais ampla, tendo como exemplo o Tribunal Superior do Trabalho, que utiliza essa modalidade de trabalho desde 2012 (Silva, 2015).

Os possíveis benefícios do teletrabalho são a maior flexibilidade de tempo e local de trabalho, redução de custos, aumento da produtividade e da transparência na gestão pública, devendo ser observados o alinhamento do teletrabalhador e do serviço por ele prestado com a modalidade de teletrabalho, a sua integração ao processo de trabalho e a possibilidade de mensuração de seu desempenho (Belmonte, 2008; Silva, 2015).

O teletrabalho não é uma modalidade isenta de riscos, podendo gerar conflito entre as atividades pessoais e profissionais e isolamento social e profissional, sendo que a redução do contato entre os profissionais de uma equipe pode prejudicar a colaboração mútua entre eles, a sensação de pertencimento ao grupo social e o alcance de bons resultados (Teixeira; Bacinello, 2024; Macedo, 2023; Cardoso; Petri, 2023).

As possíveis limitações que o ambiente doméstico e familiar impõe ao teletrabalho são

compensadas pelo aumento da concentração e consequente celeridade nas entregas, que ficam condicionadas a um bom planejamento pelos servidores e gestores (Teixeira; Bacinello, 2024).

O teletrabalho pode ser visto como um mecanismo de desenvolvimento institucional, pois o aumento da qualidade de vida gera no trabalhador um maior comprometimento com a instituição, favorecendo o aumento da competitividade organizacional (Nogueira Filho et al., 2020).

Ainda existe uma cultura organizacional que vislumbra o desempenho do teletrabalhador como inferior ao do trabalhador presencial, cultura essa que só pode ser modificada pela valorização dos serviços públicos oferecidos e implementação de bons sistemas avaliativos de produtividade, sendo importantes também o treinamento dos gestores públicos e o desenvolvimento de softwares adequados (Silva, 2015; Cardoso; Petri, 2023).

### 3.3.2 Desempenho

O desempenho é a soma de esforços voltados para atingir resultados específicos (Martins; Mota, 2011).

Considerando que o teletrabalho limita os meios de controle gerencial e favorece a autonomia do trabalhador, a interação social é um fator que deve ser considerado quando se fala em teletrabalho, pois reflete positivamente na relação entre os controles gerenciais e o desempenho laboral, cabendo a organização estabelecer formas de combater o isolamento social dos teletrabalhadores (Sallaberry et al., 2024).

Além de uma boa estrutura, com ambiente, equipamentos e treinamentos adequados, é importante para o teletrabalho a adoção de um plano de métricas para avaliação regular da produtividade, uma vez que a falta de controle de resultados pode influenciar na queda de desempenho dos teletrabalhadores (Guilherme; Sousa, 2024).

No âmbito das organizações públicas federais, existem diversas ferramentas para avaliar o desempenho dos servidores públicos. A atual avaliação de desempenho no serviço público federal se baseia no princípio da eficiência previsto na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998) e nos critérios estipulados no Regime Jurídico Único - Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), sendo aplicada de maneira periódica ou de maneira especial, esta última quando o servidor público ainda está em estágio probatório (Azevedo, 2021).

A literatura aponta o teletrabalho como um mecanismo de melhoria do desempenho, que favorece a eficiência em prol do atendimento ao interesse público, contudo o alto rendimento funcional deve estar atrelado a preservação da saúde mental do teletrabalhador,

devendo a Administração Pública buscar formas de mitigar as consequências negativas geradas pelo isolamento social (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Brito; Silva, 2020).

A eficiência do teletrabalho está diretamente relacionada ao uso de ferramentas que propiciem uma comunicação ágil e o controle de tarefas (Justino; Ferri; Frollini, 2021).

O uso da tecnologia é essencial no aumento do desempenho e da produtividade. Uma das ferramentas que podem auxiliar na qualidade dos resultados é a inteligência artificial, todavia, o seu uso depende de regulamentação e de uma melhor preparação do corpo funcional para lidar com ela (Toledo; Mendonça, 2023).

Tendo em vista que a flexibilidade no tempo e no espaço e a adesão aos meios tecnológicos são atributos essenciais do teletrabalho, capazes de afetar os meios de controle da produtividade, a forma mais eficaz de mensuração do desempenho funcional seria o controle por resultados, sendo essencial que o teletrabalhador esteja ciente dos objetivos organizacionais e das metas individuais, o que facilitaria a obtenção de indicadores objetivos (Fraga et al.; 2023).

A gestão por desempenho, apesar de possuir previsão constitucional e legal, não foi regulamentada e implementada em larga escala nas diferentes esferas de governo, não estando plenamente integrada na cultura pública, sendo aplicada em ações e experiências isoladas (Vilhena; Martins, 2022).

A avaliação de desempenho dos teletrabalhadores não é realizada, na maior parte das vezes, por sistemas de mensuração de produtividade, mas sim por questionários respondidos pelos próprios funcionários, o que denota a necessidade de aprimoramento dos meios avaliativos, com o desenvolvimento de sistemas de avaliação específicos para o teletrabalho, levando em consideração a percepção dos gestores sobre as melhores formas de avaliar essa modalidade laboral (Cardoso; Petri, 2023).

A avaliação de desempenho do teletrabalho no serviço público, quando realizada, se baseia em informações fornecidas pelos próprio teletrabalhador a sua chefia, e não em dados objetivos de sua produção, o que torna os meios avaliativos eivados de subjetividade e pouco fidedignos à realidade (Azevedo, 2021).

Assim, é importante ter em mente que uma avaliação coesa deve verificar o tipo de trabalho realizado; o conhecimento técnico sobre o assunto; a capacidade do trabalhador para executar tarefas e resolver problemas; o relacionamento interpessoal com os colegas e os resultados obtidos, sendo que os indicadores de desempenho devem mensurar dados disponíveis, de modo a permitir a prospecção de medidas de correção e aperfeiçoamento (Guilherme; Sousa, 2024).

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Revisão Sistemática de Literatura - RSL possui especial relevância no campo da pesquisa científica, pois busca realizar uma síntese do conhecimento vigente em determinado campo de atuação, além de traçar diretrizes e agendas futuras de pesquisa, sendo, muitas vezes, mais eficiente do que um estudo individual (Galvão et al., 2022).

De modo a trazer mais robustez ao referencial teórico do presente trabalho, foi realizada uma RSL, que utilizou o Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) como referencial metodológico, de modo a garantir a qualidade do procedimento.

Na Etapa 1 do Protocolo, foi realizada a definição da questão de pesquisa que guiaria a RSL: **Quais aspectos mais relevantes podem ser identificados na literatura acadêmica em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no que diz respeito ao desempenho, produtividade, satisfação, bem-estar, qualidade de vida, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão e avaliação de desempenho, especialmente quando aplicáveis ao serviço público?**

Na Etapa 2 do Protocolo foi realizada a definição do conjunto de critérios de inclusão e exclusão. Para isso, foram realizadas buscas exploratórias nas bases de dados “Web of Science Core Collection” e “Scopus” no período de abril a junho de 2025, de modo a refinar esses parâmetros de seleção.

A consolidação dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos na RSL chegou as seguintes definições:

Quadro 3 - Critérios de inclusão e exclusão para a Revisão Sistemática de Literatura.

Descritores	
performance OR productivity OR satisfaction OR “work-life balance” OR wellbeing OR well-being OR evaluation OR management AND telework* OR "remote work*" OR "smart work*" OR "flexible work arrangement*" OR "new ways of work*" OR “new world of work*” AND "public service" OR "public administration" OR "public sector" OR "public management"	
Critérios de busca pelos descritores	
Scopus	Web of Science Core Collection
Article Title, Abstract, Keywords	Topic (Searches title, abstract, keyword plus, and author Keywords)
Critérios de refinamento da pesquisa	
Scopus	Web of Science Core Collection
Document Type	Document Type



Article	Article
<b>Subject Area</b>	<b>Web of Science Categories</b>
Social Sciences; Business, Management and Accounting; Environmental Science; Psychology	Public Administration; Management; Public Environmental Occupational Health; Business; Environmental Sciences; Social Sciences Interdisciplinary; Environmental Studies; Psychology Multidisciplinary; Psychology Applied; Ergonomics; Psychology Experimental; Sociology; Humanities Multidisciplinary; Multidisciplinary Sciences; Psychology Clinical; Law; Social Work
	<b>Research Areas</b>
	Public Administration; Business Economics; Public Environmental Occupational Health; Psychology; Social Sciences Other Topics; Government Law; Sociology; Social Work

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a definição dos parâmetros de seleção dos artigos, foram realizadas buscas nas bases de eleição, que geraram os seguintes resultados numéricos:

Tabela 1 - Resultados numéricos após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão na pesquisa nas bases de dados elegidas para a Revisão Sistemática de Literatura.

Base de dados	Resultado sem filtros	Resultados com a aplicação dos parâmetros de seleção
Scopus	221	120
Web of Science Core Collection	188	133
<b>Total de artigos com a aplicação dos parâmetros de seleção</b>		
	253	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Etapa 3 do Protocolo, foi realizada a seleção e acesso à literatura. A partir dos 253 artigos selecionados nas buscas iniciais, foi realizada a identificação de 66 artigos duplicados, sendo 64 entre as duas bases, 1 dentro da Scopus e 1 dentro da Web of Science Core Collection. Essas duplicatas foram excluídas, o que resultou na seleção de 187 artigos para a verificação de disponibilidade, sendo 119 da Scopus e 68 da Web of Science Core Collection.

Após isso, verificou-se que, dentre os 187 artigos selecionados para a verificação de disponibilidade, 67 estavam indisponíveis, sendo 47 da Scopus e 20 da Web of Science Core Collection. Eles foram excluídos, o que resultou em 120 artigos disponíveis, sendo 72 da Scopus e 48 da Web of Science Core Collection.

Nesse momento, diante do grande volume de artigos e de modo a focar na literatura mais atualizada sobre o tema, se optou pela realização de um corte temporal, mantendo-se apenas os artigos publicados no período de 2018 a 2025, o que resultou na exclusão de 10 artigos, sendo 7 da Scopus e 3 da Web of Science Core Collection. Desse modo, foram selecionados 110 artigos para a leitura do título, resumo e palavras-chave, sendo 65 da Scopus e 45 da Web of Science Core Collection.

Após a leitura do título, do resumo e das palavras-chave, foram excluídos 17 artigos, sendo 12 da Scopus e 5 da Web of Science Core Collection e foram selecionados 93 artigos para a leitura completa, sendo 53 da Scopus e 40 da Web of Science Core Collection.

Na Etapa 4 do Protocolo, foi realizada a avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão. Após a leitura completa dos 93 artigos selecionados na etapa anterior, foram excluídos 21 trabalhos por não terem aderência com a questão de pesquisa, sendo 12 da Scopus e 9 da Web of Science Core Collection e foram selecionados 72 artigos para inclusão definitiva na RSL, sendo 41 da Scopus e 31 da Web of Science Core Collection. Esses artigos estão listados no Quadro 8, constante no Apêndice A do trabalho e estão organizados por nome do artigo e dos autores, periódico de publicação, no de publicação e base de dados de origem.

Na Etapa 5 do Protocolo, foi feita a análise, síntese e disseminação dos resultados a partir da análise aprofundada dos 72 artigos selecionados para compor a RSL. Buscou-se responder à questão de pesquisa estabelecida na Etapa 1 do Protocolo, identificando na literatura acadêmica os aspectos mais relevantes sobre o tema abordado. Foram extraídos os dados quantitativos dos artigos, que embasaram a análise bibliométrica, bem como os dados qualitativos, que subsidiaram a análise temática.

### 3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.5.1 Análise Bibliométrica

A partir da extração dos dados quantitativos, foi possível fazer a bibliometria dos 72 (setenta e dois) artigos selecionados em relação às seguintes categorias: ordem dos autores por quantidade de artigos publicados; tipo de artigo; país de realização das pesquisas; país de

origem dos periódicos, ordem dos periódicos por quantidade de artigos publicados, abordagem metodológica e recorte temporal.

Williamson foi autor mais prolífico, tendo publicado 4 (quatro) artigos. Por sua vez, Barbieri; Bellini; De Simone; Juknevičienė; Mondo; Neumann; Pfaff; Rybnikova; Schublin; Seinsche e Toleikiene publicaram 3 (três) artigos. Os autores que publicaram 2 (dois) artigos foram Abbad; Abolina; Bekkers; Boulet; Charbonneau; Colley; Cornu; Demo; Deschenes; De Vries; Galletta; Giauque; Legentil; Mourão; Parent-Lamarche; Pileri; Pinna; Toscano; Tummers; Velasco; Weeratunga e Zappalà. Os demais autores publicaram apenas 1 (um) artigo.

A grande maioria dos artigos são empíricos, com 68 (sessenta e oito) trabalhos possuindo essas características, o que evidencia que pesquisas de campo têm sido realizadas em grande volume. 2 (dois) artigos são simultaneamente revisões sistemáticas de literatura e empíricos. 1 (um) artigo se trata exclusivamente de uma revisão sistemática de literatura. Por sua vez, 1 (um) artigo pode ser classificado como sendo um trabalho teórico.

No que diz respeito ao país de realização das pesquisas, o Brasil teve maior destaque, com 15 (quinze) pesquisas, o que demonstra que as Novas Formas de Trabalho têm sido bastante estudadas em território nacional. Alemanha e Itália também demonstram grande relevância no estudo do tema. Cada um desses países foi o local de realização de 10 (dez) pesquisas. Outros países de destaque foram o Canadá, com 7 (sete) pesquisas realizadas em seu território; Austrália, que foi o local de realização de 5 (cinco) pesquisas; e Países Baixos, com 4 (quatro) pesquisas realizadas nesse país. 3 (três) pesquisas foram realizadas em cada um dos seguintes países: Lituânia, Noruega e Suíça. Pesquisas também foram realizadas nos Estados Unidos, na Finlândia, na Letônia e no Reino Unido, com 2 (dois) trabalhos em cada país. Os demais países que foram locais de realização das pesquisas constantes na RSL tiveram participação em apenas 1 (um) trabalho.

Em relação ao país de origem dos periódicos, o Reino Unido foi a nação que mais publicou artigos, com 18 (dezoito) publicações. Estados Unidos e Suíça também tiveram grande destaque, com 13 (treze) publicações cada. O Brasil mostrou grande relevância, com 11 (onze) publicações. A Austrália publicou 3 (três) artigos. Alemanha, Canadá e Países Baixos publicaram 2 (dois) artigos cada. Chile; Espanha; Finlândia; Itália; México; República Tcheca; Romênia e Suécia publicaram apenas 1 (um) artigo.

O periódico que mais teve artigos publicados foi a revista Sustainability, com 5 publicações. Em seguida vieram a Review of Public Personnel Administration (Estados Unidos) e a Revista do Serviço Público (Brasil) com 4 artigos publicados em cada uma das revistas. Computers in Human Behavior Reports (Reino Unido) e Public Personnel

Management (Estados Unidos) publicaram, cada uma, 3 (três) artigos. Administração Pública e Gestão Social (Brasil), Administrative Sciences (Suíça), International Journal of Environmental Research and Public Health (Suíça), International Review of Administrative Sciences (Reino Unido), Public Management Review (Reino Unido) e Revista de Gestão e Secretariado (Brasil) publicaram, cada uma, 2 (dois) artigos. Os demais periódicos tiveram apenas 1 (um) artigo publicado.

Em relação à abordagem metodológica utilizada, 40 (quarenta) artigos optaram por utilizar métodos quantitativos, 26 (vinte e seis) artigos optaram por métodos qualitativos e 6 (seis) artigos optaram por uma abordagem mista. Isso ressalta a importância da realização de mais pesquisas que busquem identificar e compreender as percepções de trabalhadores e gestores sobre as novas formas de trabalho.

No que diz respeito ao recorte temporal, 59 (cinquenta e nove) artigos optaram por um recorte transversal, 11 (onze) artigos optaram por um recorte longitudinal, enquanto 2 (artigos) não podem ser classificados de nenhuma dessas formas por não se tratar de artigos empíricos. Isso demonstra a necessidade de realização de pesquisas que analisem os impactos das novas formas de trabalho à longo prazo nas instituições e no mundo do trabalho.

### 3.5.2 Análise Temática

A partir da extração dos dados qualitativos, foi possível fazer a análise temática dos 72 artigos selecionados, com a identificação das seguintes categorias temáticas: aspectos organizacionais; gestão e liderança; desempenho e produtividade; engajamento; bem-estar físico e mental; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; relações interpessoais; habilidades para o teletrabalho, treinamento e capacitação; tecnologias de informação e comunicação; vantagens e desvantagens do teletrabalho; desafios do teletrabalho; contexto pandêmico; experiências de outros países; questões de gênero e aspectos pessoais e familiares. Também foram apresentadas as limitações da RSL e proposta uma agenda de pesquisa e uma agenda de políticas públicas.

#### **Aspectos organizacionais**

As características organizacionais do setor público podem limitar à adoção de novas formas de trabalho, decorrentes de uma maior burocracia, menor autonomia e objetivos institucionais menos claros (Giauque et al., 2023). Nesse sentido, a comunicação organizacional cumpre um papel importante nas percepções dos trabalhadores em relação aos arranjos de trabalho flexíveis (ibidem).

As mudanças dos locais laborais provocadas pelas novas formas de trabalho levaram a intensificação e facilitação dos processos de trabalho que, apesar de trazer possíveis benefícios relacionados a um maior engajamento, também podem gerar exaustão emocional e impactar negativamente o bem-estar (Soucek et al., 2024).

Os arranjos de trabalho flexíveis, também conhecidos como trabalho inteligente, buscam atender a necessidade de maior flexibilidade no setor público, permitindo um maior tempo livre para a vida pessoal e liberdade para escolher o horário, o local e a forma de trabalhar, o que é viabilizado pela tecnologia, sendo que a pandemia de COVID-19 trouxe à tona as limitações das administrações públicas no que se refere às ferramentas e habilidades digitais (Todisco et al., 2023).

Os arranjos de trabalho flexíveis podem fazer com que os espaços físicos laborais sejam compartilhados, o que impede a sua personalização com objetos pessoais e de valor simbólico para o trabalhador, gerando sensação de falta de pertencimento e esvaziamento de significados em relação ao local de trabalho (Taskin; Courpasson; Donis, 2023).

A flexibilidade do trabalho pode afetar a capacidade da organização lidar com ocorrências urgentes e inesperadas, a comunicação informal, a aprendizagem coletiva e o intercâmbio de conhecimentos, gerando percepções controversas entre os teletrabalhadores, tanto positivas quanto negativas (Mele; Belle; Cucciniello, 2021).

O teletrabalho vem ganhando espaço devido ao avanço tecnológico e a busca por uma maior flexibilidade no ambiente laboral, devendo a administração pública estar aberta às novas formas de trabalho; apesar disso, pode apresentar desafios como dificuldades de adaptação relacionadas à comunicação e interação social, à uma cultura organizacional que leva o teletrabalhador a ser tratado de forma diferente, bem como dificuldades técnicas (Leite; Lemos, 2021; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

O teletrabalho exige a reorganização de ambientes de trabalho e de rotinas pessoais, com a adoção de adaptações e estratégias para uma boa execução do trabalho, uma maior proatividade por parte do trabalhador, aperfeiçoamento do uso de ferramentas de comunicação e de colaboração, maior controle da produtividade, estímulo ao engajamento e construção de relações de confiança (Seinsche et al., 2023; Toleikienė et al., 2024).

O advento da pandemia de COVID-19 abriu espaço para mudanças na cultura organizacional em relação ao teletrabalho, com menos apego ao presenteísmo e mais atenção aos resultados, o que favoreceu a tomada de decisões gerenciais mais favoráveis à adoção dessa modalidade laboral (Williamson; Colley; Foley, 2022). Entretanto, apesar do aumento da

confiança entre gestores e teletrabalhadores, ainda persiste certa resistência ao teletrabalho entre gestores mais graduados e experientes (ibidem).

As percepções em uma organização sobre a inovação e, em especial, sobre o teletrabalho, podem variar conforme a posição de cada pessoa na estrutura organizacional, sendo a implementação das novas formas de trabalho e dos arranjos de trabalho flexíveis facilitadas por uma cultura organizacional que valorize os resultados e as características do trabalho (de Vries; Bekkers; Tummers, 2018; Giauque; Cornu; Pacht, 2024).

O teletrabalho fomenta a inovação nas instituições públicas e pode gerar uma percepção de maior produtividade e eficiência, gerando maior flexibilidade, mas também podendo levar a um aumento da carga de trabalho e a uma maior dependência da tecnologia (Mueller et al., 2023).

A implementação do teletrabalho em organizações públicas busca modernizar as relações laborais, com aumento de produtividade e redução de custos e absenteísmo, devendo se pautar pela transparência e prezar pela segurança dos dados e uso correto das tecnologias de informação e comunicação (Leite; Lemos, 2021).

A manutenção do teletrabalho pelas instituições públicas brasileiras no pós-pandemia gerou expectativas nos atores envolvidos, a partir das percepções positivas das experiências vividas no processo, sendo que sua aceitação e intenção de continuidade foi influenciada por variáveis como satisfação no trabalho e expectativa de desempenho (Lopes; Lunardi, 2022).

Fatores individuais e organizacionais podem influenciar no sucesso ou não do teletrabalho, sendo a intenção de rotatividade e a retenção dos talentos na organização influenciadas pela flexibilidade laboral, satisfação salarial e confiança na supervisão (Alshanskaya et al., 2024; Pereira et al., 2024).

Segundo Leite e Lemos (2021), a conceituação e regulamentação do teletrabalho pode variar entre as diferentes instituições, dependendo da forma como essa modalidade laboral é aplicada em seu âmbito interno. Enquanto algumas organizações focam mais na flexibilidade do local de trabalho, outras focam mais na flexibilidade temporal no trabalho (ibidem).

A implementação bem-sucedida de um programa de teletrabalho exige a superação de desafios relacionados à gestão e supervisão de equipes e ao uso de tecnologias digitais, podendo igualar ou superar a qualidade do trabalho presencial e gerar maior produtividade e bem-estar, diminuição do estresse e possibilidade do trabalhador conviver mais com sua família (Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

A unidade de recursos humanos da organização possui um papel importante na adesão e aceitação do programa de teletrabalho, mostrando as vantagens inerentes e implementando

meios de monitoramento, sendo essencial a participação dos teletrabalhadores nos processos decisórios, o que favorece a aceitação dos programas de teletrabalho (Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

As instituições públicas que estabelecem programas de teletrabalho podem estabelecer critérios de seleção dos teletrabalhadores, considerando a sua realidade institucional, bem como os interesse público e do profissional em trabalhar de maneira remota, sendo que algumas instituições podem centralizar as decisões relativas ao programa de teletrabalho na unidade responsável pela gestão de pessoas, enquanto outras atuam gerencialmente de forma mais descentralizada (Leite; Lemos, 2021).

Um programa de teletrabalho bem desenvolvido pode ajudar as organizações públicas em situações de crises e ser uma ferramenta importante de gestão, devendo a sua implementação focar em entregas, resultados e produtividade (Assunção et al., 2023).

Uma boa execução do programa de teletrabalho exige a estipulação de metas e a superação de desafios, como a resistência de gestores e trabalhadores e a disponibilização de ferramentas tecnológicas adequadas; ademais, as instituições podem criar comissões internas para monitorar o desempenho do programa de teletrabalho, emitindo relatórios regulares capazes de subsidiar decisões gerenciais (Leite; Lemos, 2021).

O trabalho híbrido, que alterna trabalho presencial e remoto, nem sempre acaba com a sensação de isolamento social do trabalhador; contudo, muitos deles demonstram preferência por esse modelo, o que pode favorecer o aumento de sua produtividade (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2022).

O trabalho híbrido, quando implementado, deve estar alinhado às expectativas dos trabalhadores, favorecendo a sua satisfação e a consequente permanência na organização, que também são influenciados positivamente pela adequação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, sendo importante uma boa coordenação entre gestores e teletrabalhadores para se superar eventuais dificuldades surgidas no contexto de trabalho em equipe (Deschenes, 2024; Williamson et al., 2022).

Tarefas padronizadas tendem a ser mais associadas ao teletrabalho, enquanto tarefas que não seguem uma rotina fixa tendem a ser associadas ao trabalho presencial (Mele; Belle; Cucciniello, 2021).

A ausência dos teletrabalhadores no ambiente físico da organização pode eventualmente gerar sobrecarga de trabalho sobre os trabalhadores presenciais, maiores demandas comunicacionais e dificuldades de colaboração entre colegas, o que coopera para a resistência em relação ao teletrabalho (Mele; Belle; Cucciniello, 2021).

Os desafios inerentes ao trabalho flexível no setor público, muitas vezes relacionados à definição de novas competências e estratégias, devem ser enfrentados, apesar da rigidez das práticas de trabalho nesse setor laboral. (Barbieri et al., 2025).

### **Gestão e Liderança**

A gestão de pessoas possui um papel crucial na implementação e operacionalização do teletrabalho e no alinhamento de diretrizes, com os gestores atuando na supervisão da execução desse modelo laboral (Leite; Lemos, 2021).

No contexto do teletrabalho o papel do líder se torna especialmente importante no sentido de propiciar conexões pessoais em ambientes virtuais, pois a diminuição das interações sociais pode gerar uma menor validação do trabalho dos funcionários, com uma consequente redução da percepção de competência e da iniciativa pessoal; nesse sentido, o papel da liderança é essencial para estimular a autonomia e a proatividade dos trabalhadores ao promover um ambiente de trabalho positivo, onde as forças de cada funcionário são identificadas e desenvolvidas, gerando uma melhor percepção sobre a própria habilidade (Kopperud; Kost, 2025).

A governança cumpre um papel essencial na preservação do interesse público ao atuar em prol da mitigação dos possíveis impactos negativos do teletrabalho relacionados à perda de motivação, de conexão com o ambiente profissional, de criatividade e de colaboração mútua e informal entre os colegas (Aman; Boom, 2024).

A liderança cumpre um importante papel nas práticas de recursos humanos, influenciando na satisfação e na qualidade de vida do teletrabalhador ao oferecer suporte, priorizar os relacionamentos interpessoais, saúde e bem-estar e exercer uma comunicação assertiva alinhada às habilidades específicas de liderança e gestão (Melo; Demo, 2024; Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022).

A iniciativa pessoal adquire um papel especialmente importante em contextos de trabalho que exigem mais dinamismo, tais como o teletrabalho (Kopperud; Kost, 2025). Assim, a percepção sobre a própria competência atua como mediador entre a liderança baseada em forças e a iniciativa pessoal, sendo uma necessidade psicológica que, quando satisfeita, pode influenciar o desempenho (ibidem).

A liderança exercida em ambientes digitais se mostra essencial, com o uso eficiente de Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs, sendo importante para o fomento da inovação e da sustentabilidade, cumprindo a digitalização um papel importante na performance organizacional e na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos (Juknevičienė et al., 2025).



Isso se alinha às metas globais de sustentabilidade, como os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas - ONU (ibidem).

A rápida adoção do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, aliada ao uso intensivo das TICs, exigiu dos líderes públicos o desenvolvimento de novas competências para enfrentar desafios relacionados ao monitoramento do trabalho, à comunicação eficaz, à motivação e ao bem-estar dos trabalhadores, ressaltando a importância da e-liderança — sob a perspectiva da teoria da liderança transformacional — como elemento integrador da transformação digital e facilitador da implementação tecnológica na gestão de equipes remotas (Juknevičienė et al., 2025; Toleikienė et al., 2024).

O gerenciamento eficaz de equipes remotas exige dos líderes o domínio de habilidades tecnológicas e de comunicação interpessoal, sendo que a implementação da e-liderança encontra diversos desafios no âmbito das organizações públicas, tais como: a falta de treinamento e de habilidades, ausência de estratégias adequadas, resistência cultural, insuficiência de infraestrutura, baixos recursos financeiros, altos custos de tecnologia e problemas de segurança cibernética (Juknevičienė et al., 2025).

A liderança de equipes remotas com o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação (e-liderança) depende de sistemas integrados que permitam uma gestão eficiente, sendo importante uma comunicação clara entre gestores e teletrabalhadores e uma carga de trabalho adequada, com um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Toleikienė; Juknevičienė; Rybnikova, 2020)

Um e-líder deve possuir clareza em sua comunicação, ser capaz de motivar a sua equipe e prestar suporte personalizado a cada trabalhador, além de outras habilidades específicas para esse tipo de liderança (Van Wart et al., 2019).

Apesar da e-liderança ser capaz de gerar melhorias organizacionais, melhor comunicação e flexibilidade no trabalho, redução de custos e melhores relações entre as organizações e a sociedade, também podem enfrentar desafios relacionados à exclusão digital (Juknevičienė et al., 2025).

O sucesso das práticas de gestão de recursos humanos que promovam a resiliência está atrelado ao suporte organizacional prestado ao trabalhador, sendo que a comunicação assertiva sobre esse suporte pode melhorar sua percepção sobre a carga laboral e trazer resultados positivos quanto à satisfação dos funcionários em relação aos arranjos de trabalho flexíveis (Kim; Yang; Cho, 2024).

Uma boa comunicação entre gestores e trabalhadores é essencial para promover uma boa supervisão e distribuição do trabalho, devendo a liderança se adaptar ao teletrabalho, apoiando o teletrabalhador e oferecendo a ele o treinamento adequado (Melo; Demo, 2024).

Para que a implementação do teletrabalho seja vantajosa, a gestão organizacional deve priorizar o bem-estar dos teletrabalhadores e treiná-los adequadamente para que as suas experiências nessa modalidade laboral sejam mais proveitosas, devendo a gestão de pessoas garantir os benefícios de flexibilidade que esse modelo proporciona (de Amorim-Ribeiro et al., 2024; Ceribeli et al., 2024).

O suporte prestado pelos gestores é importante para o sucesso do programa de teletrabalho, dando suporte emocional aos teletrabalhadores e influenciando na carga de trabalho e na permissão de acesso aos arranjos de trabalho flexíveis pelos membros da organização, o que impacta o bem-estar e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Buick et al., 2024).

O nível de apoio gerencial aos arranjos de trabalho flexíveis varia conforme a necessidade percebida pelos gestores de controlar presencialmente os funcionários e da importância dada ao bem-estar do trabalhador, podendo ser menor caso seja percebida uma possível perda dos recursos disponíveis pela organização (Buick et al., 2024).

Alguns gestores também são mais influenciáveis pelas opiniões dos colegas sobre a flexibilidade laboral e tendem a apoiar apenas os teletrabalhadores que são mais produtivos, podendo essas diferenças de tratamento gerar efeitos diversos na percepção de bem-estar dos teletrabalhadores (Buick et al., 2024).

A gestão deve tratar de forma igualitária teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, medindo a produtividade pelos resultados e incorporando a flexibilidade nos processos de trabalho, mitigando possíveis riscos e reforçando os pontos positivos do teletrabalho (Williamson et al., 2022).

A disponibilidade contínua, a falta de ergonomia, o sedentarismo, a menor interação social e a maior dificuldade em equilibrar as diferentes esferas da vida no teletrabalho podem ser mitigadas pela atuação positiva das lideranças e das organizações (Seinsche et al., 2023).

Gestores podem enfrentar dificuldades na definição de metas e monitoramento dos resultados de equipes virtuais, sendo importante o conhecimento do fluxo de trabalho e das tarefas e o treinamento e comunicação adequados (Legentil et al., 2024).

Quando a gestão não se mostra favorável ao teletrabalho ou ao trabalho híbrido, os trabalhadores podem se sentir encorajados a buscar outras oportunidades de trabalho na iniciativa privada, onde os arranjos de trabalho flexíveis são mais aceitos (Pereira et al., 2024).

Alguns líderes podem entender que o teletrabalho prejudica o exercício da liderança, pois reduz a comunicação pessoal, sendo um obstáculo para um bom clima organizacional e para a discussão e troca de ideias (Liebermann et al., 2021).

### **Desempenho e produtividade**

A avaliação do desempenho do teletrabalhador deve ser focada na produtividade e na qualidade dos serviços executados, sendo que algumas instituições estabelecem metas de produção no teletrabalho superiores às metas do trabalho presencial (Leite; Lemos, 2021).

A flexibilidade no trabalho consiste na capacidade de executar tarefas sem restrições de tempo e/ou lugar, sendo os arranjos de trabalho flexíveis uma maneira de otimizar a produtividade e o bem-estar do trabalhador, com um maior equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal (Barbieri et al., 2025).

A flexibilidade de horários pode afetar positivamente a performance no teletrabalho, cumprindo um papel motivacional para os teletrabalhadores (Varotsis, 2022). Entretanto, o teletrabalho nem sempre está relacionado a uma melhor performance laboral, podendo se deparar com barreiras da cultura administrativa capazes de afetar negativamente o comprometimento com a organização (ibidem).

Ao investigar a influência do suporte organizacional e da qualidade do teletrabalho no desempenho laboral no ambiente doméstico, Barbieri et al. (2024) observaram que o teletrabalho é capaz de promover uma maior flexibilidade e autonomia no ambiente profissional, porém as interrupções ocorridas no ambiente doméstico provocam impactos negativos no desempenho, o que é moderado pelo suporte organizacional - percepção de valorização e apoio aos funcionários pela organização. Por sua vez, quantos mais dias os teletrabalhadores exercerem o seu ofício em casa, mais vezes estarão sujeitos a interrupções domésticas que afetarão o seu desempenho, podendo gerar uma percepção negativa da qualidade do teletrabalho - percepção do teletrabalhador quanto à flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (ibidem).

A estruturação das tarefas e o planejamento do tempo geram efeitos positivos em relação à satisfação no trabalho e o desempenho no ambiente doméstico (Barbieri et al., 2025). Entretanto, o aumento das demandas cognitivas diminui o efeito da estruturação das tarefas sobre o desempenho em casa. (ibidem).

A relação entre teletrabalho e desempenho é influenciada positivamente pela autonomia, especialmente quando é executado no âmbito doméstico (Metselaar; den Dulk; Vermeeren, 2023). A autonomia gerada pelo teletrabalho fornece ao teletrabalhador maior controle na

execução de seu trabalho e na gestão de sua rotina e de seus horários, bem como uma maior capacidade de equilibrar o atendimento às demandas profissionais e pessoais, possibilitando um melhor desempenho laboral (ibidem).

O desempenho e a produtividade do teletrabalhador são impactados positivamente por sua autonomia e pela qualidade do teletrabalho (Barbieri et al., 2024). Esta última, por sua vez, também é impactada positivamente pela autonomia (ibidem).

O teletrabalho compulsório na pandemia de COVID-19 gerou uma série de sentimentos ambíguos nos teletrabalhadores, englobando percepções positivas relacionadas a flexibilidade de horários e aumento de produtividade, bem como percepções negativas relacionadas à baixa infraestrutura física e tecnológica e desafios emocionais. Analisar essas percepções e sentimentos é importante para subsidiar práticas de gestão que apoiem os teletrabalhadores e que favoreçam o desempenho organizacional por meio do oferecimento dos recursos necessários para o atendimento das demandas (Amorim-Ribeiro et al., 2024)

Em um estudo realizado em teletrabalhadores do setor público da Malásia, Lim et al. (2025) identificaram três variáveis capazes de afetar a produtividade no teletrabalho: suporte organizacional, disponibilidade tecnológica e bem-estar. Observou-se que o suporte organizacional, apesar de influenciar o desempenho, não possui papel significativo. Por sua vez, a disponibilidade tecnológica possui um papel essencial no desempenho dos teletrabalhadores, assim como o bem-estar dos funcionários. Ademais, o estudo identificou que a relação das variáveis “suporte organizacional” e “bem-estar” com o desempenho é impactada pela preferência de modalidade laboral dos teletrabalhadores e que não há um impacto claro das características socioeconômicas dos teletrabalhadores em sua produtividade.

O teletrabalho gerou impactos positivos na produtividade de advogados públicos do governo federal brasileiro, o que pode ser atribuído a uma maior disponibilidade dos trabalhadores (Lima, 2023). Contudo, a comunicação se tornou menos pessoal, o que impôs desafios e impactou a dinâmica de trabalho, tendo sido necessário à adoção de novos meios de controle pelos gestores (ibidem).

### **Engajamento**

O teletrabalho pode favorecer o engajamento e facilitar o alinhamento entre as necessidades individuais e organizacionais. Por sua vez, esse engajamento permite com que o teletrabalhador concilie melhor os aspectos negativos do teletrabalho, obtendo assim um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Palumbo, 2020).

O comprometimento organizacional, que pode ser entendido como uma ligação psicológica entre o trabalhador e a organização, pode ser afetado negativamente pelo teletrabalho, podendo os efeitos negativos dessa modalidade laboral serem minimizados por uma boa comunicação entre gestores e teletrabalhadores (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

O alto volume de demandas e o baixo controle e apoio social podem reduzir o bem-estar e a satisfação do teletrabalhador, ao passo que o suporte social de colegas e gerentes e a clareza de funções e tarefas favorecem o engajamento e a satisfação no teletrabalho (Di Tecco et al., 2021).

O apoio dos colegas leva a uma maior satisfação no teletrabalho que, por sua vez, leva o profissional a um maior engajamento no exercício de suas funções e a uma maior capacidade de equilibrar vida pessoal e profissional, com redução da ansiedade, do estresse e do burnout (Buonomo et al., 2024).

Os recursos disponíveis devem ser suficientes para atender as demandas exigidas, o que favorece o engajamento e a motivação dos teletrabalhadores, gera maior satisfação no trabalho e menor intenção de rotatividade e evita custos físicos e psicológicos (Kim; Yang; Cho, 2024).

Trabalhadores satisfeitos com o teletrabalho e o trabalho híbrido se ajustam melhor com a organização e seus superiores hierárquicos, podendo um bom ajuste entre o teletrabalhador e o ambiente de trabalho influenciar positivamente em seu engajamento, principalmente no setor público (Deschenes, 2024; Giaunque; Cornu; Pacht, 2024).

Segundo Fischer et al. (2023), a resiliência no serviço público é fruto da interação entre resiliência individual e resiliência organizacional e é exigida diante de demandas de trabalho desafiadoras, que podem surgir especialmente em situações de crise e que são atendidas com os recursos de trabalho disponíveis. A resiliência individual pode ser medida com base no desempenho, na satisfação com o trabalho e nos níveis de estresse. A resiliência organizacional pode ser medida pelo desempenho da organização e sua capacidade de comunicação.

A resiliência e o engajamento no teletrabalho podem ser afetados pelas práticas organizacionais, recursos pessoais disponíveis, características pessoais dos teletrabalhadores, habilidades em ferramentas digitais, proatividade, autonomia no trabalho e satisfação dos trabalhadores em relação aos gestores (Doberstein; Charbonneau, 2022; Fischer et al., 2023).

O desempenho laboral, o esforço e a motivação são impactados positivamente pelo bem-estar e satisfação com o trabalho (Fischer et al., 2023; Parent-Lamarche; Boulet, 2021).

O teletrabalho compulsório durante a pandemia pode ter levado à desconexão com o trabalho, com um maior isolamento social, sobrecarga de trabalho e preocupações com a

progressão na carreira, gerando insatisfação no exercício laboral e maior intenção de rotatividade (Doberstein; Charbonneau, 2022).

A insatisfação com a remuneração pode levar profissionais de Tecnologia da Informação - TI que atuam em organizações públicas a querer deixar o serviço público, pois muitas vezes recebem propostas de trabalho com melhor flexibilidade laboral e salário, recebendo inclusive em moeda estrangeira, o que dificulta a competitividade de salários (Pereira et al. 2024). Nesse sentido, a percepção da possibilidade de atuar profissionalmente em regime de teletrabalho pode influenciar na intenção dos trabalhadores em permanecer na organização ou deixá-la (ibidem).

### **Satisfação, bem-estar, qualidade de vida e equilíbrio entre vida profissional e pessoal**

A satisfação com o teletrabalho está associada à percepção de maior produtividade e bem-estar, especialmente quando há suporte efetivo para arranjos laborais flexíveis. Esse suporte contribui para o aumento da satisfação profissional e para o fortalecimento do controle emocional, com efeitos particularmente positivos entre trabalhadores com deficiência e profissionais mais jovens (Alshanskaya et al., 2024; Blais, 2025).

A satisfação dos trabalhadores pode ser comprometida pelo tecnoestresse, fenômeno que, por sua vez, é influenciado por variáveis como remuneração, nível de escolaridade, idade, gênero e aspectos das condições laborais — especialmente a qualidade das ferramentas tecnológicas disponíveis (Marchiori et al., 2020). Como consequência, a insatisfação no ambiente de trabalho tende a intensificar o estresse, afetando negativamente a motivação, o desempenho e o comprometimento organizacional (ibidem).

O bem-estar do teletrabalhador, impactado pelo apoio gerencial e pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, influencia o desempenho e a produtividade, mas pode ser comprometido em contextos de teletrabalho compulsório, como durante a pandemia de COVID-19, quando trabalhadores não habituados à essa modalidade laboral enfrentaram elevados níveis de estresse (Buick et al., 2024; Jämsen,; Sivunen; Blomqvist, 2022).

O teletrabalho abre espaço para o trabalhador cuidar melhor de si mesmo, realizando micropausas durante o trabalho, se alimentando melhor e se exercitando mais, o que ajuda a evitar a exaustão, a ter uma melhor saúde física e mental e um melhor nível de produtividade (Seinsche et al., 2024; Seinsche et al., 2023).

Enquanto alguns teletrabalhadores sentem benefícios derivados do menor estresse e tempo de deslocamento, outros foram afetados negativamente pelo isolamento social, sendo a

regulação emocional uma ferramenta que auxilia a lidar com sentimentos negativos relacionados ao teletrabalho (Seinsche et al., 2023; Legentil et al., 2024).

Os arranjos de trabalho flexíveis oferecem um maior controle sobre o local de trabalho, o que colabora para um menor sofrimento mental; contudo, as demandas fora do horário de trabalho podem gerar um efeito inverso, causando estresse mental, uma vez que a falta de delimitação de tempo para a duração da jornada de trabalho causa insatisfação (Garcia; Christensen, 2025; Legentil et al., 2024).

Uma carga de trabalho elevada pode gerar prejuízos ao bem-estar psicológico dos teletrabalhadores. Nesse sentido, o distanciamento psicológico é uma estratégia que pode ser adotada para moderar os impactos negativos do trabalho excessivo na saúde mental do teletrabalhador, uma vez que permite a desconexão do trabalho e um menor tecnoestresse (Mondo et al., 2023).

Ambientes de trabalho disruptivos, ao intensificarem a carga laboral, podem comprometer a saúde mental dos profissionais, favorecendo episódios de estresse, burnout e pressão emocional, além de gerar desconforto no contexto do teletrabalho e impactar negativamente a percepção de qualidade de vida (Kim; Yang; Cho, 2024; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023).

Ao investigar o impacto da cultura organizacional na incidência de burnout durante o teletrabalho na pandemia de COVID-19, no setor público da República Tcheca, Koňářík et al. (2024) identificaram o burnout como um fenômeno marcado por estresse crônico e exaustão. Os autores destacam que sua ocorrência pode ser influenciada por múltiplos fatores, sendo mais frequente entre profissionais jovens e sem experiência prévia com essa modalidade laboral, além de variar conforme a área de atuação.

O teletrabalho compulsório imposto pela pandemia de COVID-19 evidenciou a importância de fatores como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a definição clara de regras e papéis, a flexibilidade de horários, o suporte organizacional e a promoção de uma cultura positiva no ambiente laboral como elementos essenciais para a prevenção do burnout, cuja ocorrência tende a se intensificar quando o monitoramento eletrônico do desempenho é orientado pela responsabilização, enfraquecendo os vínculos profissionais e afetando negativamente o bem-estar dos trabalhadores (Koňářík et al., 2024; Toleikienė et al., 2024; Miao et al., 2024).

O monitoramento eletrônico de desempenho pode ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento e aprimoramento dos teletrabalhadores no serviço público e sua aceitação tende a ser maior entre servidores públicos altamente motivados pelo interesse coletivo, o que

contribui para a redução do burnout e para o fortalecimento de relações mais positivas entre lideranças e equipes (Miao et al., 2024).

O teletrabalho pode favorecer, em alguns profissionais, a autopercepção de maior produtividade e de melhor gestão do tempo dedicado à vida pessoal e familiar, sendo que a adaptação a essa modalidade laboral tende a ser mais positiva entre trabalhadores que ocupam posições de maior status organizacional (Williamson et al., 2024).

Apesar da redução da comunicação social, a flexibilidade laboral proporcionada pelo teletrabalho favorece um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ampliando o bem-estar dos trabalhadores — especialmente por meio da maior convivência familiar, da redução do tempo de deslocamento e da autonomia na gestão do tempo — o que, por sua vez, impacta positivamente a produtividade individual e o desempenho organizacional (Alfano et al., 2023; Todisco et al., 2023; Lima, 2023).

Embora o trabalho flexível ofereça maior plasticidade nos arranjos laborais, seu uso intenso pode romper as barreiras entre vida profissional e pessoal, gerando estresse, absenteísmo e dificuldades na conciliação de demandas familiares — especialmente entre teletrabalhadores com responsabilidades de cuidado direto — além de comprometer o direito à desconexão diante do excesso de mensagens e reuniões, que reduzem o tempo disponível para a execução das tarefas (Todisco et al., 2023; Palumbo, 2020).

O gerenciamento adequado de limites e da energia no teletrabalho é fundamental para promover o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores, exigindo a delimitação clara entre vida profissional e pessoal, a definição de expectativas mútuas entre lideranças e equipes, bem como a flexibilização dos horários, com organização de períodos específicos para o trabalho e para as pausas (Seinsche et al., 2024).

### **Relações interpessoais**

Apesar do teletrabalho impor desafios à comunicação e às relações interpessoais — reduzindo o espaço para interações informais e manifestações de apreço — o uso da tecnologia pode favorecer a comunicação relacional e o senso de comunidade, sendo que a interação social continua desempenhando um papel essencial ao mitigar a percepção de isolamento, fortalecer o engajamento dos teletrabalhadores e impactar positivamente seu desempenho (Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022; Sallaberry et al., 2024).

Embora o teletrabalho possa comprometer as relações sociais, intensificando o isolamento profissional, reduzindo o senso de pertencimento e colaboração entre os trabalhadores e gerando sobrecarga de trabalho e de informações, a colaboração mútua entre



colegas, aliada aos recursos e habilidades individuais, permanece essencial para a adaptação a essa modalidade laboral, mesmo diante da diminuição da comunicação informal (Tolickienė et al., 2024; Di Tecco et al., 2021; Seinsche et al., 2023).

O teletrabalho pode afetar significativamente as dinâmicas organizacionais, gerando isolamento social e profissional, subutilização da força de trabalho e exclusão de decisões importantes, especialmente quando gestores demonstram viés de aproximação ao favorecerem trabalhadores presenciais, o que contribui para a percepção de desprestígio entre os teletrabalhadores, reduzindo sua motivação, engajamento e aumentando a rotatividade (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2024; Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

### **Habilidades para o teletrabalho, treinamento e capacitação**

O treinamento e a capacitação dos trabalhadores desempenham papel fundamental na eficácia dos arranjos de trabalho flexíveis diante das demandas cognitivas, uma vez que a ausência de habilidades específicas para o teletrabalho pode comprometer a motivação e o desempenho, enquanto níveis educacionais mais elevados tendem a facilitar a adaptação a essa modalidade laboral (Barbieri et al., 2025; Legentil et al., 2024; Parent-Lamarche; Boulet, 2021).

É fundamental que as organizações identifiquem deficiências e promovam continuamente o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais exigidas pelo teletrabalho, por meio de treinamentos adequados em hard skills — como gestão da produtividade, domínio de tecnologias digitais e habilidades específicas da função — e em soft skills, como autodisciplina, comunicação, regulação emocional e gestão de equipes, sendo que estas últimas são especialmente valorizadas pelos gestores, enquanto os trabalhadores tendem a priorizar habilidades voltadas à gestão individual (Legentil et al., 2024).

No contexto do trabalho flexível, o uso de tecnologias digitais exige habilidades específicas que nem sempre são desenvolvidas pelas organizações por meio de treinamentos adequados, sendo essencial que gestores e teletrabalhadores estejam capacitados para utilizar corretamente ferramentas colaborativas e de comunicação, o que auxilia inclusive na prevenção do tecnoestresse (Todisco et al., 2023; Deschenes, 2024; Leite; Lemos, 2021; Di Tecco et al., 2021).

### **Tecnologias de informação e comunicação**

A ampliação do uso da tecnologia na administração pública, ao abrir espaço para a modernização estrutural e processual, demanda novas formas de governança voltadas à inovação digital e estratégias adequadas ao teletrabalho — cuja eficácia depende do preparo

organizacional e da adequação tecnológica —, sendo a digitalização dos processos, o uso de ferramentas digitais, o suporte gerencial e tecnológico, e o apoio social e psicológico fatores essenciais para superar barreiras individuais e organizacionais e viabilizar essa modalidade laboral (Baccili; Cruz, 2021; Varotsis, 2022; Aman; Boom, 2024; Mueller et al., 2023).

Embora a comunicação digital possa reduzir a qualidade das interações pessoais, tornando-as menos estimulantes e imediatas, o uso adequado de tecnologias colaborativas digitais favorece a proximidade social, fortalece a comunicação e a cooperação entre colegas de trabalho, e contribui para mitigar a sensação de isolamento (Mueller et al., 2023; Todisco et al., 2023; Parent-Lamarche; Boulet, 2021; Deschenes, 2024).

Embora o uso de smartphones no teletrabalho proporcione maior flexibilidade e facilite a comunicação, ele também pode comprometer o direito à desconexão, ao gerar pressão para que o trabalhador esteja continuamente disponível, além de favorecer distrações e interrupções durante a jornada laboral (Rademacher; Weber; Zinn, 2021).

O tecnoestresse, causado por dificuldades no uso das tecnologias da informação — como pressões por agilidade nas entregas, limitações no domínio das ferramentas digitais, desafios para estabelecer fronteiras entre vida profissional e pessoal e receios de substituição por profissionais mais jovens — afeta especialmente trabalhadores menos escolarizados e mais velhos, ao passo que, entre os mais escolarizados, intensifica a dificuldade de conciliar diferentes esferas da vida, sendo que as mulheres se sentem particularmente pressionadas a acelerar seu ritmo de trabalho (Marchiori et al., 2020).

Pulkkinen, Suhonen e Leinonen (2025) identificaram que a prontidão para a digitalização — definida como a capacidade do servidor público utilizar tecnologias digitais no trabalho — depende do apoio organizacional, que é concretizado por dois mecanismos principais (recursos organizacionais e tensão digital criativa) e sete fatores sociotécnicos de suporte à digitalização: software funcional e com boa usabilidade; treinamento contínuo e adequado à realidade funcional; gerenciamento de dados digitais interoperáveis e de alta qualidade; suporte técnico acessível e adaptado aos diferentes níveis de conhecimento; liderança capacitada com estratégia prática de digitalização; cooperação intensificada entre pares; e oportunidades de trabalho remoto flexível que ampliem a produtividade, a satisfação e a contratação de profissionais qualificados independentemente da localização física.

### **Benefícios e desafios do teletrabalho**

O teletrabalho, ao proporcionar economia de custos, maior flexibilidade, autonomia laboral, melhor gerenciamento do tempo, mais convivência familiar, redução do tempo de

deslocamento e ampliação das trocas de feedback em tempo real, influencia positivamente a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, ao mesmo tempo em que exige maior atenção aos aspectos comunicacionais e interacionais, especialmente diante dos ganhos de produtividade e concentração que essa modalidade pode oferecer (Alshanskaya et al., 2024; Ríos Villacorta et al., 2024; Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022; Seinsche et al., 2023).

Apesar dos benefícios proporcionados pelo teletrabalho, essa modalidade laboral também impõe desafios, tais como o aumento da carga de trabalho, conflitos entre vida profissional e pessoal e sensação de isolamento social (Seinsche et al., 2023; Alshanskaya et al., 2024). O uso constante de ferramentas tecnológicas pode, por sua vez, favorecer a deterioração das relações interpessoais, a redução da coesão das equipes, o aumento da formalidade nas interações e a diminuição da criatividade e da troca de conhecimentos (Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022).

Embora o teletrabalho apresente desafios à comunicação, à gestão das demandas, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e à prevenção do isolamento social, grande parte dos trabalhadores, após o período inicial de adaptação, demonstra-se favorável a essa modalidade laboral ao reconhecer seus benefícios em termos de qualidade de vida e produtividade, especialmente quando há apoio organizacional para mitigar as dificuldades existentes (Baccili; Cruz, 2021; Buonomo et al., 2024).

Os desafios cognitivos do trabalho flexível — como a estruturação de tarefas, o planejamento de horários, a organização do espaço de trabalho e a coordenação com outras pessoas — quando superados, podem aumentar a satisfação no trabalho, o que impacta positivamente o bem-estar geral do trabalhador (Barbieri et al., 2025).

Ao estudar os impactos do teletrabalho no desempenho, na concentração e no isolamento social, Toscano; Alessandri e Zappala (2025) observaram que a estabilidade emocional é um fator importante para a adaptação do teletrabalhador a esse tipo de modalidade laboral, uma vez que o teletrabalho, apesar de levar ao aumento da concentração, pode favorecer o isolamento social.

### **Pandemia de COVID-19**

A adesão obrigatória ao teletrabalho durante a pandemia, embora tenha gerado estresse, insatisfação e intenção de rotatividade em muitos trabalhadores devido à dificuldade de separar vida profissional e pessoal, mostrou-se capaz de melhorar o bem-estar — especialmente no setor público — quando acompanhado de adequado suporte organizacional, que atenuou os

efeitos negativos da sobrecarga de trabalho, das tensões familiares e do desequilíbrio entre as esferas da vida (Ki; Lee, 2025; Parent-Lamarche; Boulet, 2021).

Ceribeli et al. (2024), ao estudarem a implementação do teletrabalho em uma Universidade Federal brasileira, observaram que as expectativas dos servidores públicos antes da adoção eram predominantemente positivas, associadas ao aumento da qualidade de vida — especialmente pela maior flexibilidade e pela possibilidade de passar mais tempo em casa — e à elevação da produtividade, com menos interrupções. Também foram apontados desafios, como a necessidade de autorregulação e adaptação aos novos mecanismos de controle das tarefas. Após a implementação, a maioria dos servidores relatou boa adaptação, com ganhos de produtividade decorrentes da maior autonomia na organização do trabalho e da redução de distrações, além de maior convivência familiar, sobretudo entre aqueles com filhos, favorecida pela flexibilidade de horários e pela diminuição do tempo gasto com deslocamentos urbanos.

### **Experiências de outros países**

Ríos Villacorta et al. (2024), ao analisarem as relações entre teletrabalho, satisfação no trabalho e qualidade de vida no Peru, observaram que a adoção do teletrabalho no setor público varia entre as diferentes esferas de governo e apresenta índices muito superiores aos do setor privado.

No Chile, embora 95,3% das empresas tenham adotado o teletrabalho durante a pandemia, menos de 20% dos trabalhadores possuíam condições mínimas adequadas para exercê-lo de forma eficaz, e essa inadequação dos espaços familiares, aliada ao aumento da carga de trabalho e da pressão por produtividade, elevou os níveis de estresse, ao mesmo tempo em que o contexto pandêmico evidenciou a necessidade de normas mais específicas e ajustadas à nova realidade, apesar da existência de regulamentações prévias sobre o tema (Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025).

O advento da pandemia de COVID-19 acarretou piora na saúde mental dos servidores públicos coreanos, o que está atrelado, dentre outros motivos, ao aumento da carga de trabalho (Kim; Yang; Cho, 2024).

### **Aspectos pessoais, familiares e de gênero**

A desigualdade de gênero presente no mercado de trabalho tradicional também está refletida no mundo do teletrabalho, devendo as práticas de gestão de pessoas dar atenção às características de gênero e idade, personalizando-as aos diferentes usuários das novas formas

de trabalho, de modo a mitigar desigualdades (Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Kim; Yang; Cho, 2024).

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a resiliência e a satisfação no teletrabalho são influenciados por fatores como gênero, idade, nível de instrução, configuração familiar, categoria profissional e experiência de trabalho, de modo que, quanto maior o tempo de experiência, menor o impacto do teletrabalho na satisfação (Alfano et al., 2023; Fischer et al., 2023; Ríos Villacorta et al., 2024).

A percepção sobre o teletrabalho no serviço público e a conciliação entre trabalho e família variam conforme o gênero, a presença de filhos e as responsabilidades familiares dos teletrabalhadores, de modo que aqueles com filhos tendem a enfrentar maior sobrecarga e menor qualidade de vida, podendo sentir-se preteridos e desenvolver insatisfação ou intenção de deixar o serviço público, o que evidencia a necessidade de que discussões e políticas públicas considerem essas especificidades (Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Pantoja; Oliveira, 2023; Mullins; Charbonneau; Riccucci, 2021).

A importância do suporte organizacional fica ainda mais evidenciada para trabalhadores com deficiência, que podem se beneficiar especialmente do teletrabalho (Williamson et al., 2024).

O teletrabalho na pandemia de COVID-19 beneficiou especialmente homens casados que atuam no setor público, enquanto as mulheres se viram mais sobrecarregadas com questões familiares, especialmente devido à precariedade dos serviços de cuidado; assim, o teletrabalho pode ressaltar a desigualdade de gênero existente no mercado de trabalho e na vida familiar (Alfano et al., 2023).

Em pesquisa realizada no Chile, Jiménez-Figueroa, Odssa-Cornejo e Gómez-Urrutia (2025) observaram que as teletrabalhadoras demonstraram maior satisfação com o teletrabalho e com o apoio organizacional, mesmo enfrentando condições mais adversas para equilibrar demandas profissionais e pessoais, enquanto os homens relataram mais conflitos na relação entre trabalho e família, evidenciando que a necessidade de conciliar tarefas profissionais e domésticas gera percepções distintas sobre o teletrabalho entre os gêneros.

Em pesquisa realizada com servidores públicos da Coréia do Sul, mulheres com responsabilidades familiares pertencentes à geração millennial (nascidos entre 1981 e 1996) demonstraram menos satisfação com arranjos de trabalho flexíveis, enquanto homens com menos responsabilidades familiares pertencentes à geração baby boomer (nascidos entre 1946 e 1964) demonstraram mais satisfação (Kim; Yang; Cho, 2024).

Apesar de o teletrabalho intensificar a sobrecarga das mulheres com responsabilidades familiares e acentuar desigualdades de gênero, muitas delas demonstram preferência por arranjos híbridos ou integralmente remotos (Alshanskaya et al., 2024; Kopperud; Kost, 2025; Williamson et al., 2022; Williamson et al., 2024; Legentil et al., 2024).

A pandemia de COVID-19 evidenciou desigualdades sociais e de gênero no trabalho, levando mulheres — especialmente aquelas com filhos e maiores responsabilidades familiares — a enfrentarem maiores dificuldades para conciliar o teletrabalho com a vida profissional, pessoal e acadêmica, o que, aliado ao aumento da carga laboral, intensificou o estresse, reduziu a qualidade de vida e a motivação e tornou particularmente desafiadora a manutenção de atividades de lazer (Ferreira; Reis, 2021; Di Tecco et al., 2021).

A ausência de um espaço físico adequado para o trabalho em casa pode provocar tecnoestresse no teletrabalho, impactando sobretudo as mulheres em razão da sobrecarga de responsabilidades (Hinojosa-López; Salas-Rubio; Reyna-Castillo, 2021).

### 3.5.3 Limitações do Estudo

A RSL apresentou algumas limitações que merecem ser mencionadas. Grande parte dos 72 (setenta e dois) artigos selecionados apresentaram resultados não generalizáveis por diversos motivos. A maior parte dos estudos é de natureza transversal, se limitando a um contexto temporal e/ou geográfico específico ou a uma organização ou categoria profissional, com amostras limitadas e possível enviesamento devido à utilização de autorrelatos para a mensuração das variáveis. Isso ressalta a importância de se analisar os resultados com cautela e de se realizar estudos longitudinais que confirmem as conclusões dos artigos em outros contextos temporais, geográficos, organizacionais e profissionais.

### 3.5.4 Agenda de Pesquisa

De modo a ampliar o conhecimento sobre o tema, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais em múltiplos contextos laborais, organizacionais, regionais e temporais, com amostras amplas e diversificadas e variáveis medidas objetivamente, considerando as sugestões abaixo, que estão divididas em 7 (sete) tópicos: 1) Arranjos de trabalho flexíveis: dinâmicas e percepções; 2) Liderança, suporte organizacional e práticas de gestão; 3) O teletrabalho e sua influência no desempenho, na retenção de trabalhadores e nas decisões organizacionais; 4) Tecnologia, digitalização e inovação; 5) Perspectiva demográfica e comparação entre diferentes setores; 6) Saúde e bem-estar; 7) Equidade, cultura e gênero; e 8) Instrumentos, métodos e métricas.

### **Arranjos de trabalho flexíveis: dinâmicas e percepções**

Evolução e variações: mapear variações do teletrabalho e arranjos de trabalho flexíveis ao longo do tempo; comparar percepções e evidenciar a complexidade das experiências individuais, com foco em desempenho, bem-estar e relações interpessoais (Barbieri et al., 2025; Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Amorim-Ribeiro et al., 2024).

Flutuações e intervenções: captar a flutuação das percepções sobre teletrabalho; testar intervenções e diferentes configurações de teletrabalho para avaliar efeitos de longo prazo no bem-estar (Toscano; Alessandri; Zappala, 2025; Garcia; Christensen, 2025).

Obrigatório vs. convencional: diferenciar teletrabalho obrigatório de teletrabalho convencional; avaliar o suporte organizacional em situações de crise e a aceitação em relação ao retorno do trabalho presencial (Ki; Lee, 2025).

Arranjos e bem-estar: relacionar arranjos de trabalho flexíveis, intensidade de trabalho e bem-estar, incluindo fatores que afetam a interação social (Soucek et al., 2024; Mondo et al., 2023; Sallaberry et al., 2024).

### **Liderança, suporte organizacional e práticas de gestão**

E-liderança e inteligência artificial: compreender a e-liderança e seus impactos de longo prazo, incluindo a influência da inteligência artificial sobre essa prática; além disso, delinear um perfil de e-liderança com foco no setor público e em habilidades sociais (Juknevičienė et al., 2025; Van Wart et al., 2019; Toleikienė et al., 2024).

Suporte e cultura organizacional: analisar como diferentes fatores influenciam a autorregulação do teletrabalhador e sua percepção sobre o teletrabalho, considerando variáveis como apoio social, satisfação e bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, suporte da liderança e da organização, além de características individuais, de perfil e de gênero (Buonomo et al., 2024; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023).

Práticas de gestão e transformação digital: investigar como as práticas gerenciais e o contexto organizacional influenciam o desempenho e os processos de transformação digital nos arranjos de trabalho flexíveis (Giauque et al., 2023; Pulkkinen; Suhonen; Leinonen, 2025).

Gestão pública: realizar estudos voltados à administração pública que destaquem o papel das estratégias organizacionais, da normatização, da atuação dos gestores e das tecnologias de informação e comunicação na implementação bem-sucedida do teletrabalho (Assunção et al., 2023).

Percepções e decisões gerenciais sobre o teletrabalho: analisar a percepção dos gestores públicos acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho, comparando a evolução das decisões gerenciais autorizativas relacionadas a essa modalidade antes, durante e após a pandemia (Ceribeli et al., 2024; Williamson; Colley; Foley, 2022).

### **O teletrabalho e sua influência no desempenho, na retenção de trabalhadores e nas decisões organizacionais**

Desempenho de longo prazo: investigar os efeitos do teletrabalho no desempenho ao longo do tempo, considerando fatores como autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cultura organizacional e suporte institucional. Além disso, avaliar de que forma o apoio gerencial ao teletrabalho é influenciado pela percepção dos gestores quanto à disponibilidade de recursos para atender às demandas existentes (Metselaar; den Dulk; Vermeeren, 2023; Buick et al., 2024).

Retenção e engajamento: Investigar os impactos de longo prazo do teletrabalho na valorização, retenção e engajamento dos servidores públicos, bem como a influência dessa modalidade laboral nas decisões organizacionais (Williamson et al., 2024; Pereira et al., 2024).

Compensações e produtividade: analisar estratégias para tornar as compensações oferecidas pelo serviço público mais competitivas em relação ao mercado privado; identificar formas de superar a defasagem tecnológica na administração pública; investigar mecanismos de fortalecimento da confiança entre supervisores e equipes; e avaliar os impactos da regulamentação do teletrabalho sobre a produtividade e a satisfação dos servidores (Pereira et al., 2024).

### **Tecnologia, digitalização e inovação**

Criatividade e tecnologias: examinar como o teletrabalho e o uso de soluções digitais estimulam a criatividade, a comunicação e a colaboração no serviço público (Aman; Boom, 2024; Deschenes, 2024).

Digitalização e satisfação: explorar os efeitos do trabalho flexível a longo prazo, considerando os resultados das experiências de digitalização no setor público, os impactos duradouros para a organização e para os trabalhadores, bem como o nível de satisfação ao longo do tempo com essa modalidade laboral (Todisco et al., 2023; Varotsis, 2022; Deschenes, 2024).

Tecnologia e inclusão: aprofundar-se nos critérios de seleção para o teletrabalho; nos impactos dessa modalidade sobre diferentes perfis de trabalhadores e sobre a cultura organizacional; em aspectos relacionados à tecnologia da informação; no uso de sistemas



voltados à comunicação produtiva; e nas discrepâncias no uso da tecnologia entre teletrabalhadores com distintos níveis educacionais (Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

### **Perspectiva demográfica e comparação entre diferentes setores**

Comparações setoriais: comparar a implementação do teletrabalho nos setores público e privado e entre diferentes organizações públicas, analisando os impactos positivos dessa modalidade para a sociedade e para o meio ambiente (Ríos Villacorta et al., 2024; Liebermann et al., 2021; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Baccili; Cruz, 2021).

Demografia e tecnoestresse: compreender o impacto do teletrabalho em diferentes grupos, organizações e setores, levando em conta diferenças demográficas que possam influenciar o tecnoestresse, aprofundando-se no comportamento dos teletrabalhadores diante da conexão constante e nas estratégias de gerenciamento de limites e de energia (Williamson et al., 2024; Marchiori et al., 2020; Toleikienė; Juknevičienė; Rybnikova, 2020; Seinsche et al., 2024).

Características pessoais e demandas: explorar características pessoais dos servidores, como idade, gênero, tempo de exercício na organização e experiência prévia com o teletrabalho, bem como fatores emocionais e outras variáveis relacionadas, tais como demandas e recursos de trabalho (Lopes; Lunardi, 2022; Miao et al., 2024).

### **Saúde e bem-estar**

Interrupções domésticas: explorar as dimensões das interrupções domésticas e seus impactos no bem-estar físico e mental (Barbieri et al., 2024).

Reação entre o local de trabalho e a saúde: aprofundar-se nos efeitos das mudanças do local de trabalho na saúde e bem-estar dos teletrabalhadores (Seinsche et al., 2023; Taskin; Courpasson; Donis, 2023).

Produtividade e integração: investigar as relações entre produtividade, bem-estar e interações interpessoais; analisar o impacto da flexibilidade laboral sobre o desempenho organizacional; examinar o papel das organizações na mediação das relações entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores e na integração plena destes às equipes de trabalho; além de estudar a importância da autoliderança para o teletrabalhador (Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022).

Implicações do teletrabalho no bem-estar e no desempenho: verificar as implicações diretas e indiretas do teletrabalho no equilíbrio entre vida profissional e pessoal e os seus impactos na ocorrência de estresse e de burnout; bem como as consequências psicológicas da

insatisfação do teletrabalhador sobre o próprio desempenho (Palumbo, 2020; Kopperud; Kost, 2025; Giaque; Cornu; Pacht, 2024; Koňářík et al., 2024).

### **Equidade, cultura e gênero**

Políticas e carreiras: verificar a viabilidade das políticas de teletrabalho à longo prazo e seus efeitos sobre igualdade de gênero, carreiras e gestão; relacionar gênero, arranjos de trabalho e familiares (Williamson et al., 2022; Alfano et al., 2023).

Cultura e alienação: entender impactos de fatores culturais, econômicos, sociais e práticas organizacionais no teletrabalho e na alienação do teletrabalhador no setor público (Lim et al., 2025; Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Doberstein; Charbonneau, 2022).

Papéis de gênero e tecnoestresse: investigar o papel da cultura na definição dos papéis de gênero na sociedade e seu impacto sobre o tecnoestresse no ambiente de trabalho, aprofundando-se nas percepções dos indivíduos acerca da discriminação dirigida a trabalhadores com responsabilidades familiares (Hinojosa-López; Salas-Rubio; Reyna-Castillo, 2021; Mullins; Charbonneau; Riccucci, 2021).

### **Instrumentos, métodos e métricas**

Métricas e escalas: aperfeiçoar a escala de qualidade de vida no teletrabalho com métodos e variáveis diversas (Melo; Demo, 2024).

Modelagem e desempenho: avaliar, via modelagem estrutural, os impactos da ocupação e do número de filhos no desempenho no teletrabalho, mapeando variáveis mediadoras e moderadoras (Ferreira; Reis, 2021).

Conhecimento e aprendizagem: compreender as demandas de aprendizagem em diferentes contextos organizacionais e analisar o funcionamento da gestão do conhecimento em ambientes virtuais (Legentil et al., 2024; Lima, 2023).

### **3.5.5 Agenda de Políticas Públicas**

A partir da realização da RSL, foi possível destacar alguns aspectos importantes que podem integrar futuras políticas públicas relacionadas às novas formas de trabalho, em especial o teletrabalho. As sugestões foram divididas em 4 (quatro) tópicos: 1) Desempenho, bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal; 2) Tecnologias de informação e comunicação; 3) Gestão, cultura e suporte organizacional; e 4) Estrutura organizacional e implementação do teletrabalho.

### **Desempenho, bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal**

As organizações do setor público devem desenvolver políticas de trabalho flexível que priorizem a adequada estruturação das tarefas e o planejamento do tempo laboral, de modo a promover a autonomia, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, favorecendo simultaneamente a melhoria do desempenho e a preservação do espaço individual (Barbieri et al., 2025; Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2023; Palumbo, 2020).

Devem ser implementadas políticas e práticas que promovam o bem-estar no teletrabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, considerando as diferenças nas estruturas familiares e de percepção entre os gêneros, com atenção especial a trabalhadores jovens e com deficiência, ao mesmo tempo em que se busque mitigar a desigualdade de gênero por meio de uma divisão mais equitativa das tarefas familiares, de políticas públicas que combatam a discriminação, de práticas organizacionais de gestão de pessoas que favoreçam a resiliência, de uma melhor regulação da carga e intensidade de trabalho para aqueles com responsabilidades familiares — sobretudo mulheres — e da ampliação de benefícios e licenças voltados ao apoio familiar (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023; Blais, 2025; Garcia; Christensen, 2025; Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Kim; Yang; Cho, 2024; Alfano et al., 2023; Ferreira; Reis, 2021; Mullins; Charbonneau; Riccucci, 2021).

Os programas de teletrabalho não devem restringir-se ao desempenho, mas também mitigar o isolamento social e capacitar os trabalhadores na autorregulação — sobretudo os menos estáveis — por meio do gerenciamento do estresse, dos próprios limites e da energia, ao mesmo tempo em que promovem a saúde psicológica a partir da interação social, da comunicação e da conexão com espaço para a informalidade e a espontaneidade, recorrendo ainda a indicadores de desempenho e avaliações objetivas que reduzam o viés de proximidade, garantindo, por fim, o direito à desconexão e o estabelecimento de limites entre vida pessoal e profissional mediante políticas que transformem a dinâmica laboral e práticas de gestão que assegurem suporte emocional (Toscano; Alessandri; Zappala, 2025; Seinsche et al., 2024; Kopperud; Kost, 2025; Toleikienė et al., 2024; Williamson et al., 2024; Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022; Mondo et al., 2023; Rademacher; Weber; Zinn, 2021; Hinojosa-López; Salas-Rubio; Reyna-Castillo, 2021; Van Wart et al., 2019).

### **Tecnologias de informação e comunicação**

É relevante buscar a desburocratização da administração pública por meio da digitalização de processos, do provimento de ferramentas tecnológicas, da capacitação dos servidores no uso de recursos digitais e da adaptação dos controles de gestão do trabalho presencial para o teletrabalho, ao mesmo tempo em que as organizações se preparam para lidar com situações de crise mediante infraestrutura tecnológica, treinamento e comunicação eficientes, adoção de modelos híbridos e personalizados de trabalho e monitoramento contínuo da satisfação e intenção de saída dos teletrabalhadores, devendo ainda empenhar-se em políticas públicas que promovam ambientes colaborativos e digitalizados, assegurem o acesso a recursos tecnológicos e garantam o bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Baccili; Cruz, 2021; Sallaberry et al., 2024; Ki; Lee, 2025; Mueller et al., 2023; Lim et al., 2025).

Práticas interdisciplinares voltadas à transformação digital devem ser promovidas por meio de treinamento e capacitação em competências e habilidades digitais, da alfabetização tecnológica e do envolvimento dos teletrabalhadores nas decisões sobre o uso das tecnologias, associadas à utilização da e-liderança em diferentes contextos do setor público, ao fornecimento de condições mínimas para o exercício das capacidades digitais, ao aperfeiçoamento da cultura organizacional para a inovação e a troca de conhecimentos, ao oferecimento de suporte técnico adequado e à atuação estratégica da liderança no alinhamento das diretrizes organizacionais com a transformação digital (Juknevičienė et al., 2025; Marchiori et al., 2020; Pulkkinen; Suhonen; Leinonen, 2025).

O suporte tecnológico revela-se fundamental em um contexto em que os teletrabalhadores frequentemente arcam com a maior parte dos custos relacionados aos equipamentos de trabalho, sendo necessário que políticas públicas considerem suas condições particulares e promovam o aperfeiçoamento da capacidade de uso de ferramentas digitais e tecnologias colaborativas por meio de treinamentos práticos voltados a habilidades e necessidades específicas, de modo a gerar práticas de governança que favoreçam o engajamento, a motivação e a criatividade, sustentadas por uma comunicação informal eficaz e por uma coordenação orientada à boa tomada de decisões (Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025; Aman; Boom, 2024; Williamson et al., 2024; Deschenes, 2024; Legentil et al., 2024).

### **Gestão, cultura e suporte organizacional**

As práticas de gestão devem favorecer a autonomia, a flexibilidade de horários, metodologias claras de seleção e avaliação, a comunicação eficiente entre chefias e servidores

e o respeito às preferências individuais dos teletrabalhadores — considerando aspectos como gênero e experiência profissional —, ao mesmo tempo em que os gestores sejam treinados para superar os desafios do teletrabalho por meio de diagnósticos prévios, ajustes de conduta baseados no feedback e estabelecimento de metas alcançáveis, sendo igualmente necessária a busca por uma liderança relacional sustentada pela capacitação em habilidades específicas de e-liderança e no gerenciamento de equipes virtuais (Ceribeli et al., 2024; Ríos Villacorta et al., 2024; Williamson et al., 2024; Doberstein; Charbonneau, 2022; Zappalà; Toscano; Topa, 2021; Amorim-Ribeiro et al., 2024; Buick et al., 2024; Vries; Tummers; Bekkers, 2019; Fischer et al., 2023; Van Wart et al., 2019; Seinsche et al., 2023).

É essencial desenvolver uma cultura organizacional no serviço público que promova a adaptação e a proatividade dos teletrabalhadores em prol do equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, por meio de políticas de teletrabalho que possuam regras claras e sejam orientadas para resultados de qualidade, com o uso de modelagem de experiências bem-sucedidas, do monitoramento do desempenho e da realização de pesquisas de clima organizacional, (Koňářík et al., 2024; Assunção et al., 2023; Giauque; Cornu; Pacht, 2024; Seinsche et al., 2023).

Um suporte organizacional adequado deve ser oferecido aos teletrabalhadores, de modo a favorecer a atração e retenção de talentos e a construção de um ambiente laboral positivo, pautado na colaboração entre colegas, na comunicação informal e no bem-estar, o que se concretiza pela atenção às demandas individuais, pelo fornecimento dos recursos necessários ao desempenho das atribuições, pela valorização da flexibilidade laboral aplicada a tarefas compatíveis e pelo equilíbrio entre carga de trabalho e vida pessoal (Barbieri et al., 2024; Buonomo et al., 2024; Amorim-Ribeiro et al., 2024; Melo; Demo, 2024; Williamson et al., 2022; Seinsche et al., 2023; Toleikienė; Juknevičienė; Rybnikova, 2020; Parent-Lamarche; Boulet, 2021).

### **Estrutura organizacional e implementação do teletrabalho**

A estrutura organizacional pública deve ser modernizada por meio de políticas que integrem plenamente as novas formas de trabalho às rotinas e práticas institucionais, de maneira clara e uniforme, alinhando preferências e perspectivas individuais às expectativas organizacionais, ao mesmo tempo em que fortaleçam a autonomia, reduzam a burocracia e promovam a adequação dos fluxos de trabalho e da infraestrutura tecnológica (Giauque et al., 2023; Vilarinho, Paschoal & Demo, 2021; Williamson et al., 2022; Soucek et al., 2024; Varotsis, 2022).

A regulamentação do teletrabalho mostra-se relevante por meio do desenvolvimento de manuais técnicos que orientem sobre ergonomia, relações interpessoais e uso de ferramentas tecnológicas, com foco em resultados, comunicação eficaz, planejamento e priorização do bem-estar e da qualidade de vida dos teletrabalhadores (Lima, 2023; Lopes; Lunardi, 2022).

O uso do monitoramento eletrônico de desempenho deve priorizar o desenvolvimento dos teletrabalhadores, com ênfase em seu treinamento, saúde e bem-estar, assegurando o respeito à privacidade e promovendo a conscientização sobre a importância e a finalidade desse mecanismo (Miao et al., 2024).

O sucesso do programa de teletrabalho deve ser alcançado por meio da integração dos teletrabalhadores às equipes, da colaboração entre os diferentes setores da organização e do gerenciamento de tensões entre trabalhadores remotos e presenciais, ao mesmo tempo em que a atração e retenção de talentos dependem da implementação de políticas públicas que considerem a satisfação dos teletrabalhadores, oferecendo compensações adequadas e desenvolvendo mecanismos de combate ao turnover, de modo a fortalecer a percepção de ajuste entre indivíduo e organização (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Leite; Lemos, 2021; Deschenes, 2024; Pereira et al., 2024; Alshanskaya et al., 2024; Williamson et al., 2022).

A adoção de modelos híbridos de trabalho constitui uma estratégia para equilibrar objetivos individuais e organizacionais, ao mesmo tempo em que fomenta as relações entre os membros da equipe e mitiga a perda de senso de propósito e pertencimento decorrente do distanciamento social imposto pelo teletrabalho, sendo fundamental que os líderes desenvolvam habilidades específicas para atuar nessas configurações laborais; nesse contexto, o pertencimento do teletrabalhador à organização deve ser fortalecido por meio de políticas públicas adequadas, que considerem sua posição na estrutura organizacional, respeitem suas especificidades e assegurem condições apropriadas no espaço físico individual de trabalho (Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022; Taskin; Courpasson; Donis, 2023; Vries; Bekkers; Tummers, 2018).

### 3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou uma Revisão Sistemática de Literatura, com a utilização do Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) como referencial metodológico, com o objetivo de identificar na literatura acadêmica os aspectos mais importantes em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no serviço público, com ênfase em desempenho, produtividade, bem-estar e práticas de gestão. A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os

efeitos dos arranjos flexíveis sobre rotinas e práticas gerenciais, considerando as transformações estruturais no mundo do trabalho.

Foram incluídos 72 artigos na seleção final, que foram analisados quantitativamente a partir de 7 categorias bibliométricas e qualitativamente com a identificação e discussão de 15 categorias temáticas, revelando padrões da produção científica, núcleos conceituais e lacunas de pesquisa.

O estudo apresenta algumas limitações, uma vez que os artigos selecionados para a revisão sistemática de literatura possuem, em grande parte, amostras pequenas, com o uso de autorrelatos, o que pode gerar um possível enviesamento. Esses artigos também apresentam resultados pouco generalizáveis devido à predominância de estudos transversais, com recortes específicos temporais, geográficos, organizacionais e por categoria profissional. Também não foram analisados relatórios técnicos de órgãos públicos que adotam o teletrabalho, o que poderia ter enriquecido a análise. Por sua vez, o corte temporal adotado pode ter excluído artigos mais antigos que eventualmente favoreceriam uma melhor perspectiva histórica da evolução do teletrabalho.

Os resultados do estudo contribuem para o avanço do conhecimento e o aprimoramento de práticas organizacionais a partir da proposição de uma agenda de pesquisa e de recomendações de políticas públicas. Destaca-se, assim, a necessidade de realização de estudos longitudinais e comparativos em múltiplos contextos com amostras amplas e medidas objetivas, com enfoque em evolução e variações dos arranjos de trabalho flexíveis; efeitos da liderança, suporte organizacional e práticas de gestão; impactos do teletrabalho sobre desempenho, retenção de força de trabalho e decisões organizacionais; papel da tecnologia; digitalização e inclusão; diferenças demográficas e comparações entre setores público e privado; implicações para saúde, bem-estar e integração entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais; questões de equidade, cultura e gênero; e aperfeiçoamento de instrumentos, métodos e métricas para subsidiar políticas e práticas organizacionais. Recomenda-se, também, que as políticas públicas sejam mais eficazes e inclusivas, integrando desempenho e bem-estar, modernizando as práticas de gestão e liderança, investindo em tecnologias de informação e comunicação, aprimorando o monitoramento e avaliação e adotando ações de equidade de gênero e apoio a grupos vulneráveis.

### 3.7 REFERÊNCIAS

- ALFANO, V.; MARIOTTI, I.; MARRA, M.; VECCHIONE, G. I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work–life balance satisfaction. **Regional Studies, Regional Science**, v. 10, n. 1, p. 70-88, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16 (2), p. 40-68, 2015.
- ALSHANSKAYA, A.; ZHANABERGENOVA, M.; AZATBEK, T.; NESSIPBEKOV, Y.; ŠPAČEK, D. The use of teleworking in public administration during and after the COVID-19: the case of Kazakhstan. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, v. 11, n. 3, p. 638-649, 2024. DOI: 10.15549/jeecar.v11i3.1606. Disponível em: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/1606>.
- AMAN, A.; BOOM, J. New development: how working from home influences the governance of municipally owned corporations and affects the public interest. **Public Money & Management**, v. 44, n.7, p. 608-612, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.
- AMORIM-RIBEIRO, M.; MOURÃO, P.; CUNHA, M.; VIANNA, L.; ABBAD, C.; LEGENTIL, A.; CARVALHO, P. Feelings about telecommuting during the health crisis: a semantic network analysis. **Quaderns de Psicologia**, v. 26, n.3, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat>.
- ASSUNÇÃO, A.; DUARTE, B.; AGUIAR, C.; VELASCO, S.; DIAS, F. Management and Performance Program and its contribution to telework: a case study at Brazilian Office of the Comptroller General. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 890–913, out. 2023. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/> (consulta em 27 out. 2025).
- AZEVEDO, R. R. B. R. DE. **O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta de avaliação de desempenho do servidor público federal no teletrabalho**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.
- BABAPOUR CHAFI, M.; HULTBERG, A.; BOZIC YAMS, N. Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 1, art. 294, 2022. DOI: 10.3390/su14010294. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14010294>.
- BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a Federal Institution of Higher Education. **Navus — Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1–15, 2021. DOI: 10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475>.
- BARBIERI, B.; BELLINI, D.; BATZELLA, F.; MONDO, M.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; DE SIMONE, S. Flexible work in the public sector: a dual perspective on cognitive benefits and costs in remote work environments. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v.





BRITO, F. A.; SILVA, F. C. A. da. O teletrabalho na Administração Pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavírus no Brasil. **R. Fac. Dir.**, Fortaleza, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2020.

BUICK, F.; BLACKMAN, D.; GLENNIE, M.; WEERATUNGA, V.; O'DONNELL, M. Different approaches to managerial support for flexible working: implications for public sector employee well-being. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 53, n. 3, p. 377–405, 2024. DOI: 10.1177/00910260241226731. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>.

BUONOMO, I.; DE VINCENZI, C.; PANSINI, M.; D'ANNA, F.; BENEVEENE, P. Feeling supported as a remote worker: the role of support from leaders and colleagues and job satisfaction in promoting employees' work–life balance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 21, n. 6, 2024. DOI: 10.3390/ijerph21060770. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/6/770>.

CARDOSO, L. L.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Pessoal em Trabalho não Presencial: Quais indicadores estão presente na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9358-9374, 2023.

CERIBELI, H. B.; COELHO, R. B.; BOAVA, F. M. F. M.; INÁCIO, R. O. Teleworking in the public service: a longitudinal study with administrative technical staff from a Brazilian federal university. **The Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 18, n. 2, p. 83-97, 2024. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338>.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38–43, 2008.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 269-287, 2018. DOI: 10.1177/0020852316667937. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/ras>.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570–593, 2019. DOI: 10.1177/0734371X18765936. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/rop>.

DESCHÊNES, A.-A. Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: technology as a social binder. **Computers in Human Behavior Reports**, v. 13, 2024. DOI: 10.1016/j.chbr.2024.100351. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100351>.

DESCHÊNES, A.-A. Post-pandemic public personnel retention: a person-organization and person-supervisor fit analysis. **Canadian Public Administration**, Ottawa, v. 67, n. 2, p. 185–202, 2024. DOI: 10.1111/capa.12572. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12572>.

DI TECCO, C.; RONCHETTI, M.; RUSSO, S.; GHELLI, M.; RONDINONE, B. M.; PERSECHINO, B.; IAVICOLI, S. Implementing smart working in public administration: a follow-up study. **La Medicina del Lavoro**, Milano, v. 112, n. 2, p. 141–152, 2021. DOI: 10.23749/mdl.v112i2.10595. Disponível em: <https://www.lamedicinadellavoro.it/index.php/lamedicinadellavoro/article/view/564021>.

DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. Alienation in pandemic-induced telework in the public sector. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 4, p. 491–515, 2022. DOI: 10.1177/00910260221114788. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>.

FERREIRA, C. A. A.; REIS, C. Á. Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 38, 2021. DOI: 10.20947/S0102-3098a0180. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/Dkfd5NsRgxHbCcTZdyZSSML/>.

FISCHER, C.; SIEGEL, J.; PROELLER, I.; DRATHSCHMIDT, N. Resilience through digitalisation: how individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. **Public Management Review**, v. 25, n. 4, p. 808–835, 2023. DOI: 10.1080/14719037.2022.2037014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>.

FRAGA, M. C.; SILVA, A. L. DE S.; FERREIRA, D.; MOTA, J.; COSTA, D.; SILVEIRA JÚNIOR, R.; FERREIRA, M.; BERMEJO, P.; PORTO, R. O desempenho do teletrabalhador: o que afeta e como gerir e avaliar? Uma revisão integrativa com vistas a uma agenda de pesquisa. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, p. 142-161, Out./Dez. 2023.

GALVÃO, T. F. et al. A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 31, n. 2, 2022.

GARCIA, T.; CHRISTENSEN, M. Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com>.

GIAUQUE, D.; CORNU, M.; PACHT, A. The relationship between New Ways of Working and employee engagement: first and foremost a matter of environment fit. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 12, dez. 2024. DOI: 10.3390/admsci14120338. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14120338>.

GIAUQUE, D.; CORNU, M.; RENARD, K.; EMERY, Y. Opportunity to use New Ways of Working: do sectors and organizational characteristics shape employee perceptions? **Sustainability**, Switzerland, v. 15, n. 14, 2023.

GUILHERME, J. F.; SOUSA, M. J. DE. Modelos de gestão aplicados ao teletrabalho na administração pública: uma proposta de métricas de avaliação da produtividade. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, Ed. 135, jun/2024.

HINOJOSA-LÓPEZ, J. I.; SALAS-RUBIO, M. I.; REYNA-CASTILLO, M. Á. Telework and technostress in educational organizations: lessons learned in the face of the COVID 19 pandemic in Mexico. **Contaduría y Administración**, Ciudad de México, v. 66, n. 4, p. 1–25,

2021. DOI: 10.22201/fca.24488410e.2021.3305. Disponível em: <https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3305>.

JÄMSEN, R.; SIVUNEN, A.; BLOMQVIST, K. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. **Computers in Human Behavior**, v. 132, jul. 2022. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107240. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.

JIMÉNEZ FIGUEROA, A.; OSSA CORNEJO, C. J.; GÓMEZ URRUTIA, V. E. Teleworking and work family reconciliation in the public sector: impact of gender and family. **Revista Academia & Negocios**, Concepción, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2025. DOI: 10.29393/RAN114TCAV30004. Disponível em: <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/14488>.

JUKNEVIČIENĖ, V.; LEACH, N.; TOLEIKIENĖ, R.; BALČIUNAS, S.; RAZUMĖ, G.; RYBNIKOVA, I.; ABOLINA, I. E-leadership within public sector organisations: a systematic literature review. *Sustainability*, Basel, v. 17, n. 10, 2025. DOI: 10.3390/su17104474. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4474>.

JUSTINO, A. L.; FERRI, V. A.; FROLLINI, L. M. G. S. Análise da eficiência do trabalho em homeoffice – Estudo de caso através de indicadores de desempenho. In: IV Workshop de Tecnologia da Fatec Ribeirão Preto, v.1, n.4, dez/2021.

KI, N.; LEE, D. Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID 19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. **Public Administration Review**, v. 85, n. 1, p. 207–223, 2025. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13797>.

KIM, P.; YANG, S.; CHO, I. Workplace disruption in the public sector and HRM practices to enhance employee resilience. **Review of Public Personnel Administration**, v. 44, n. 1, p. 86–115, 2024. DOI: 10.1177/0734371X221095399. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221095399>.

KONÁŘÍK, V.; VONTROBA, J.; KASHI, M.; KOCIÁNOVÁ, V. Impact of organizational culture and work-related factors on burnout syndrome among public sector employees during COVID-19 pandemic. **Politická ekonomie**, Prague, v. 72, n. 6, p. 923–957, 2024. DOI: 10.18267/j.polek.1441. Disponível em: <http://polek.vse.cz/doi/10.18267/j.polek.1441.html>.

KOPPERUD, K.; KOST, D. You cannot start a fire without a spark: strengths-based leadership and personal initiative. **Journal of General Management**, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com>.

LEGENTIL, J.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L. Skills for Telework: Learning Demands. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 2, p. 387–410, abr. 2024.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 330–359, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6655>.

LIEBERMANN, S. C.; BLECKNER, K.; DIEHL, J.-H.; FEILKE, J.; FREI, C.; GRIKSCH, S.; HÜNSCH, S.; KOHRING, K.; LAY, J.; LORENZEN, G.; REINHARDT, J. Abrupt implementation of telework in the public sector during the COVID-19 crisis: challenges to transformational leadership. **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O**, Göttingen, v. 65, n. 4, p. 258–266, 2021. DOI: 10.1026/0932-4089/a000367. Disponível em: <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>.

**Organisationspsychologie A&O**, Göttingen, v. 65, n. 4, p. 258–266, 2021. DOI:

10.1026/0932-4089/a000367. Disponível em: <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>.

LIM, W. M.; AININ, S.; ZAKARIA, N.; FOO, N. Assessing the causal relationship of remote work and employee productivity – a study of corporate Malaysia. **Cogent Social Sciences**, v. 11, n. 1, 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.

LIMA, F. L. de A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15962–15983, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i9.2717. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/>.

LOPES, A. L.; LUNARDI, G. L. Adoption of telework in educational institutions during the COVID-19 pandemic: a study carried out with the administrative staff servants at the Federal University of Rio Grande – FURG. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 26–54, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i2.1282. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>.

MACEDO, L. L. de. **Um Estudo Exploratório do Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise na Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis-ANP**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L’analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11èmes Journées Internationales d’Analyse des Données Textuelles (JADT)**, [s. l.], 2012.

MARCHIORI, D. M.; FÉLIX, A. C. S.; MAINARDES, E. W.; POPADIUK, S.; RODRIGUES, R. G. relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the Brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 176–201, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/gestaotecnologia>.

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P. Mensuração do desempenho: o modelo dos 6Es do desempenho. In: XV IRSPM Conference 2011. 2011.

MELE, V.; BELLÉ, N.; CUCCINIELLO, M. Thanks, but no thanks: preferences towards teleworking colleagues in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 790–805, 2021. DOI: 10.1093/jopart/muab012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>.

MELO, T. A.; DEMO, G. Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 12, 2024. DOI: 10.3390/su16125006. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5006>.

METSELAAR, S. A.; DEN DULK, L.; VERMEEREN, B. Teleworking at different locations outside the office: consequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 43, n. 3, p. 456–478, 2023. DOI: 10.1177/0734371X221087421. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>.

MIAO, Q.; YIN, H.; SCHWARZ, G.; HUSSAIN, M. A. Disentangling the impact of perceived electronic performance monitoring on employee burnout in the public sector. **Public Management Review**. Published online 04 set. 2024. DOI: 10.1080/14719037.2024.2396080. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2396080>.

MONDO, M.; PILERI, J.; BARBIERI, B.; BELLINI, D.; DE SIMONE, S. The role of techno-stress and psychological detachment in the relationship between workload and well-being in a sample of Italian smart workers: a moderated mediated model. **Social Sciences**, Basel, v. 12, n. 10, 2023. DOI: 10.3390/socsci12100530. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12100530>.

MÜLLER, L. S.; REINERS, S.; BECKER, J.; HERTEL, G. Long term effects of COVID 19 on work routines and organizational culture: a case study within higher education's administration. *Journal of Business Research*, v. 163, 2023. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113927. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>.

MULLINS, L. B.; CHARBONNEAU, É.; RICCUCCI, N. M. The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 2, p. 384–410, 2021. DOI: 10.1177/0734371X19894035. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X19894035>.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A., OLIVEIRA, M. A. M., SÄMY, F. P. C., NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, abr. 2020.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work–life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6-7, p. 771-790, 2020. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2020-0194. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight>.

PALUMBO, R.; MANESH, M. F.; PETROLO, D. What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. **Public Management Review**, vol. 26(6), p. 1449-1474, nov. 2022.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: the moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, v. 70, n. 3, p. 763–775, 2021. DOI: 10.3233/WOR-205311. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Workers' stress during the first lockdown: consequences on job performance analyzed with a mediation model. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 63, n. 6, p. 469–475, 2021. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002172. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002172>.

PULKKINEN, J.; SUHONEN, M.; LEINONEN, J. Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness. *Scandinavian Journal of Public Administration*, v. 29, n. 1, p. 18–39, 20252024. Disponível em: <https://ojs.raahe.fi>.

RADEMACHER, U.; WEBER, U.; ZINN, C. T. Drawing the line — turning social practices of smartphone use into (in)formal rules and regulations. *Management Revue (MRev)*, v. 32, n. 4, p. 366–384, 2021. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-4-366. Disponível em: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-366>.

RÍOS VILLACORTA, M. A.; RAMOS FARROÑÁN, E. V.; ARBULÚ BALLESTEROS, M. A.; OTINIANO LEÓN, M. Y.; BRAVO JAICO, J. L.; SUYSUY CHAMBERGO, E. J.; REYES PÉREZ, M. D.; GANOZA UBILLÚS, L. M.; ALARCÓN GARCÍA, R. E. Human centric telework and sustainable well being: evidence from Peru's public sector. *Sustainability*, Basel, v. 16, n. 22, 2024. DOI: 10.3390/su16229713. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9713>.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; FRANCO, M. A. J.; ZANIN, A. Cultural managerial controls and task performance of public servants in telework. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 1–23, jan. 2024. Disponível em: <https://apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/15776>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic: a qualitative study in the public sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 20, n. 1, 2023 (publicado online dez. 2022). DOI: 10.3390/ijerph20010411. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: a qualitative study. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1183812. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183812>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Working from home during COVID 19: boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. *BMC Public Health*, London, v. 24, n. 1, 2024. DOI: 10.1186/s12889-024-18744-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>.

SILVA, A. M. S. DA. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. 2015.

SOUČEK, R.; VOSS, M.; DREXLER, B.; MOSER, K. New ways of working and psychological well-being: work intensity as a target variable of job resources. *International*

**Journal of Workplace Health Management**, v. 17, n. 4, p. 353–366, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2024-0010>.

TASKIN, L.; COURPASSON, D.; DONIS, C. Objectal resistance: the political role of personal objects in workers' resistance to spatial change. **Human Relations**, v. 76, n. 5, p. 715–745, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00187267211067142>.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 01-21, 2024.

TODISCO, L.; TOMO, A.; CANONICO, P.; MANGIA, G. The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID 19. **Management Decision**, v. 61, n. 13, p. 85-102, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2022-0164>.

TOLEDO; A. T. DE.; MENDONÇA, M. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela Administração Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, 74(2), 410–438, abr/jun 2023.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I.; MENZEL, V.; ABOLINA, I.; REINHOLDE, I. Main challenges of e-leadership in municipal administrations in the post-pandemic context. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 5, 2024. DOI: 10.3390/admsci14050088. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/5/88>.

TOLEIKIENĖ, R.; RYBNIKOVA, I.; JUKNEVIČIENĖ, V. Whether and how does the crisis induced situation change e leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 2020, n. special is, p. 149–166, 2020. Disponível em: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras>.

TOSCANO, F.; ALESSANDRI, G.; ZAPPALA, S. Examining job performance in work from home considering job concentration and social isolation: the moderating role of emotional stability in a diary study. **Computers in Human Behavior Reports**, v. 18, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>.

VAN WART, M.; ROMAN, A. V.; WANG, X.; LIU, C. Operationalizing the definition of e leadership: identifying the elements of e leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019. DOI: 10.1177/0020852316670495. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/ras>.

VAROTSIS, N. Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic. **Digital Policy, Regulation and Governance**, v. 24, n. 5, p. 401–417, 2022. DOI: 10.1108/DPRG-11-2021-0152. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>.

VELASCO, S. M. V. de; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Quality of life in compulsory telework in the COVID-19 context: perceptions between genders in public organizations. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 15, n. 1, p. 1–23, jan. 2023. Disponível em: <https://apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/>.



VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well being and work context? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133–162, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre Gestão do Desempenho no Setor Público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73 (Especial Consa.d), p. 8–25, julho/2022.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; FOLEY, M. Public servants working from home: exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 33, n. 1, p. 37–55, 2022. DOI: 10.1177/10353046211055526. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; HUYBERS, T.; TANI, M. Public servants working from home during the pandemic: who gained and who lost? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 3, p. 288–307, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12580. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12580>.

WILLIAMSON, S.; JOGULU, U.; LUNDY, J.; TAYLOR, H. Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 4, p. 717–722, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12634. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>.

WILLIAMSON, S.; PEARCE, A.; CONNOR, J.; WEERATUNGA, P.; DICKINSON, H. The future of working from home in the public sector: what does the evidence tell us? **Australian Journal of Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 640–648, 2022. DOI: 10.1111/1467-8500.12556. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556>.

ZAPPALÀ, S.; TOSCANO, F.; TOPA, G. The implementation of a remote work program in an Italian municipality before COVID-19: suggestions to HR officers for the post-COVID-19 era. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, Basel, v. 11, n. 3, p. 866–877, 2021. DOI: 10.3390/ejihpe11030064. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030064>.

## **4 ESTUDO II - DESENVOLVIMENTO DO MODELO LÓGICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO APLICADO AO MIDR NA MODALIDADE DE TELETRABALHO: PERCEPÇÕES SOBRE O PROGRAMA E INDICADORES DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um instrumento orientado para entrega de resultados e prestação de serviços, abrangendo trabalho presencial e teletrabalho. Sua finalidade é disciplinar e mensurar atividades dos participantes, vinculando entregas a objetivos institucionais. Sua implementação integra o processo de modernização do serviço público, aplicando-se apenas a atividades mensuráveis em termos de produtividade e resultados. Entre os benefícios apontados estão melhoria de processos e serviços, redução de custos com infraestrutura, melhor saúde e qualidade de vida dos servidores e atração e retenção de talentos.

O aprimoramento da gestão de recursos é um dos objetivos do PGD, permitindo que o Programa gere impacto econômico positivo para o setor público (BRASIL, 2023)

O Modelo Lógico é uma ferramenta teórica para explicitar o funcionamento de um programa por meio da organização de seus elementos e do estudo das relações de causalidade entre eles, possibilitando a elaboração de planos de avaliação, definição de indicadores de desempenho e aperfeiçoamento do funcionamento programático, podendo suas conclusões serem estendidas para outros órgãos públicos com estruturas semelhantes.

O presente estudo se justifica pela relevância e aplicação do teletrabalho no serviço público federal por intermédio do PGD e pela necessidade de observância do princípio da eficiência na esfera pública, exigindo o aprimoramento dos mecanismos de avaliação do Programa e dos teletrabalhadores para uma melhor prestação dos serviços públicos e subsídio às decisões gerenciais, surgindo desse contexto o seguinte problema de pesquisa: “Como avaliar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e o desempenho dos teletrabalhadores?”.

Realizou-se o desenvolvimento do Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho – PGD/MIDR e se analisou a percepção dos atores institucionais sobre o Programa e seus meios avaliativos, bem como sobre indicadores de desempenho no teletrabalho encontrados na literatura acadêmica.

O Modelo Lógico buscou explicitar o problema, a estrutura, os objetivos, os recursos, as ações, os produtos, os resultados e os impactos do PGD-MIDR, bem como identificar fatores de contexto que influenciam no seu funcionamento e definir indicadores de desempenho.

Validou-se, junto aos atores institucionais, indicadores de desempenho no teletrabalho encontrados na literatura acadêmica. As percepções aferidas foram analisadas quantitativamente por meio de estatística descritiva (média e desvio padrão) e testes comparativos entre grupos usando o teste não paramétrico de Wilcoxon signed-rank devido à ausência de normalidade nas distribuições, com o auxílio do software Jasp.

Realizou-se, também, entrevistas com os atores institucionais para captar as suas percepções sobre diferentes aspectos do Programa, tais como avaliação de desempenho, rotinas de trabalho e satisfação com o teletrabalho. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente com o auxílio do software Iramuteq para análises lexicais, resultando no delineamento de classes temáticas, relações semânticas e termos discriminantes entre perfis funcionais por meio da Classificação Hierárquica Descendente, da Análise de Similitude e da Análise de Especificidades.

Buscou-se, com o presente estudo, um aprofundamento das reflexões sobre as possibilidades avaliativas do Programa ao oferecer uma visão crítica que discuta os desafios e potencialidades do teletrabalho, com recomendações para o aprimoramento programático e modernização da cultura organizacional pública, o que pode fortalecer o processo decisório e o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, de modo a beneficiar, em última instância, o setor público (o que inclui gestores, teletrabalhadores e órgãos públicos), bem como a sociedade.

## 4.2 OBJETIVOS

1) Desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto;

2) Analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica;

3) Compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

## 4.3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasou o Estudo II está sistematizado no Mapa de Literatura a seguir apresentado:

Quadro 4 - Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo II.

<b>Mapa de Literatura do Referencial Teórico do Estudo II</b>	
<b>Programa de Gestão e Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da Pieve; Carloto (2021)</li> <li>- Manual Operacional do PGD-MIDR (2023)</li> <li>- Teixeira; Bacinello (2024)</li> </ul>
<b>Modelo Lógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cassiolato; Guerres (2010)</li> <li>- Ferreira; Cassiolato; Gonzalez (2007)</li> <li>- Guilherme; Sousa (2024)</li> <li>- Sousa (2019)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1 Programa de Gestão e Desempenho

Os primórdios do Programa de Gestão podem ser encontrados no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 1995), que prevê a possibilidade do Ministro de Estado autorizar a realização de programa de gestão em situações especiais onde exista a possibilidade de mensuração dos resultados.

A primeira experiência do MIDR com o programa de gestão ocorreu entre o final de 2019 e o início de 2021, em um programa piloto que chegou a contar com 39 participantes (MIDR, 2024).

Com o surgimento da pandemia de COVID-19, foi publicada emergencialmente a Instrução Normativa – IN nº 19, de 12 de março de 2020 (BRASIL, 2020), que previu que servidores e empregados públicos integrantes de grupos de risco deveriam exercer as suas atividades de maneira remota enquanto perdurasse o estado de emergência de saúde pública.

O PGD é um instrumento de gestão orientado à entrega de resultados e à prestação de serviços à sociedade, englobando trabalho presencial e teletrabalho, e estabelecendo regras e critérios para disciplinar e mensurar as atividades realizadas pelos participantes (BRASIL, 2022). Atualmente se encontra regulamentado no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (BRASIL, 2022); pela IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 (BRASIL, 2023) e pela IN Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023 (BRASIL, 2023). No âmbito interno do MIDR está regulamentado pela Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023 (BRASIL, 2023).

A implementação do PGD faz parte do processo de modernização do serviço público, que busca reorganizar as formas de atuação dos órgãos públicos e de seus servidores, abrangendo apenas atividades passíveis de mensuração de produtividade e resultados (Teixeira; Bacinello, 2024; Da Pieve; Carloto, 2021).

Para que o PGD possa funcionar como um instrumento de melhoramento da gestão pública brasileira se faz necessária a capacitação de gestores e agentes públicos para o alinhamento dos processos de trabalho e das entregas aos objetivos institucionais, com transparência e mudança de práticas e de rotinas de trabalho e aplicação de avaliações de desempenho e maior feedback (MIDR, 2023).

O PGD possibilita diversos benefícios, como a melhoria dos processos de trabalho, dos resultados e dos serviços prestados, redução de gastos com manutenção de instalações físicas e equipamentos de trabalho, melhoria da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores e atração e manutenção de talentos (MIDR, 2023).

Apesar da ampla e efetiva implementação do PGD no âmbito federal ser recente, já é possível observar alguns resultados. Segundo Teixeira e Bacinello (2024), ao se analisar os processos desenvolvidos no Sistema Eletrônico de Informações - SEI por teletrabalhadores de uma Universidade Federal, é possível concluir que o PGD não trouxe prejuízos às atividades desenvolvidas, tendo contribuído positivamente para a manutenção ou melhora do desempenho dos servidores.

#### 4.3.2 Modelo Lógico

O Modelo Lógico procura busca realizar a análise teórica de um Programa a partir de sua explicitação, permitindo que sejam avaliadas a qualidade de seu desenho e a plausibilidade de seus resultados por meio da sistematização das relações entre os recursos disponíveis, as ações planejadas e os resultados desejados, estabelecendo métricas relevantes de desempenho, considerando os elementos essenciais e as expectativas dos envolvidos (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2007; Cassiolato; Guerres, 2010, p. 4-6). A base desse modelo permite a verificação da compatibilidade entre o design do programa e os resultados esperados, sendo um passo importante que precede os trabalhos de avaliação (ibidem).

Para Sousa (2019), o Modelo Lógico é um meio de representar graficamente o funcionamento de um Programa do ponto de vista teórico, retratando as relações entre os seus componentes e os seus efeitos esperados, buscando explicitar a teoria por trás de uma ação pública e descrever de forma clara e objetiva as intervenções públicas, sendo a sistematização dos desenhos das ações públicas é uma das principais contribuições do Modelo.

Para que o Modelo Lógico possa identificar os problemas do Programa e viabilizar a sua resolução, precisa antes descrever os elementos constituintes de sua estrutura, como suas ideias, hipóteses e expectativas (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2007).

A metodologia empregada pelo Modelo Lógico direciona o gerenciamento para a

obtenção de resultados, delinea a estratégia de execução, estabelece indicadores de desempenho para monitoramento e avaliação a um custo viável, define objetivos e resultados esperados, estabelece uma conexão entre as ações e os resultados esperados e engloba em sua estrutura lógica os recursos, as ações, os produtos e os resultados, requerendo, para isso, o comprometimento dos gestores com as premissas do modelo (Cassiolato; Gueresi, 2010, p. 4-6).

Pressupõe-se a existência de uma relação de causalidade entre os elementos constitutivos do Modelo Lógico, cujo encadeamento constitui a sua teoria, se destacando os recursos; as ações; os produtos; os resultados intermediários e finais e as variáveis relevantes de contexto (Sousa, 2019; Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2007).

No Quadro 5 são trazidos alguns conceitos básicos trabalhados pelo Modelo Lógico.

Quadro 5 - Conceitos básicos trabalhados no Modelo Lógico.

<b>Conceitos Básicos</b>	
<b>Problema</b>	É uma situação indesejável declarada por uma autoridade. É condição necessária que o problema declarado possa ser enfrentado por um programa.
<b>Indicadores da Situação Inicial (linha de base)</b>	São as informações (dados) que evidenciam a existência do problema, o delimitam e o dimensionam.
<b>Objetivo do Programa</b>	Expressa o resultado que o programa se propõe a alcançar, que consiste na superação do problema em um lapso de tempo estabelecido.
<b>Público-Alvo</b>	É o conjunto de pessoas que o programa visa atender.
<b>Beneficiários Finais</b>	Parcela do público-alvo que é alcançada pelo programa.
<b>Recursos</b>	Incluem os recursos humanos, financeiros, organizacionais e políticos necessários e suficientes para o programa alcançar os seus objetivos. O alcance e as metas devem ser compatíveis com os recursos disponíveis.
<b>Operação</b>	É o conjunto necessário e suficiente de ações, com o qual se pode atacar, eficazmente, uma ou mais causas de um problema.
<b>Ações</b>	São os processos que, combinando apropriadamente os recursos adequados, produzem bens e serviços com os quais se procura atacar as causas do problema.
<b>Produtos</b>	Bem ou serviço resultante do processo de produção de uma ação. A cada ação deve corresponder apenas um produto. A programação interna do órgão responsável deve contemplar detalhadamente o processo de produção do bem ou serviço para que possa proceder a responsabilização e a sua efetiva gestão.
	Mudanças e benefícios associados à implementação das operações do programa. São mudanças específicas no comportamento, conhecimento,

<b>Resultados</b>	habilidades, status ou nível de desempenho do participante do programa, que podem incluir melhoria das condições de vida, aumento da capacidade e/ou mudanças na arena política. Há dois tipos de resultados: resultados intermediários e resultado final. Os resultados intermediários são aqueles referentes ao enfrentamento das causas do problema. O resultado final corresponde ao alcance do objetivo do programa.
<b>Fatores de contexto</b>	São variáveis-chave, fora do controle de gerência do Programa, que a depender do seu comportamento criam condições favoráveis ou desfavoráveis ao desempenho do programa.

Fonte: Nota Técnica 02 - Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico (Ferreira, Cassiolato, Gonzalez, 2007).

O Modelo Lógico, ao explicitar as hipóteses sobre o funcionamento ideal do Programa em diferentes contextos, pode se tornar um bom instrumento para guiar a gestão e sua avaliação e sua metodologia contribui para o bom desenho do Programa, possibilitando o seu gerenciamento por resultados e orientando a sua execução e a definição de indicadores para a sua avaliação (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2007).

A construção do Modelo Lógico é constituída pela coleta e análise de informações, pela pré-montagem e pela validação, permitindo a elaboração de um plano de avaliação para o Programa trazendo à tona quais perguntas a avaliação deve responder (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2007).

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2007), o plano de avaliação deve conter a seguinte estrutura:

Quadro 6 - Estrutura do Plano de Avaliação.

<b>Estrutura do Plano de Avaliação</b>	
<b>Propósito da Avaliação</b>	Identificar claramente qual a necessidade de avaliação e qual o seu propósito.
<b>Perguntas de Avaliação</b>	Questões específicas que a avaliação irá responder. Devem estar estreitamente alinhadas com os propósitos mencionados, e respondê-las deve ser factível.
<b>Métodos de Avaliação</b>	Estratégia geral de desenho para responder as questões de avaliação, incluindo como coletar e analisar dados. Também implica em identificar a existência e a disponibilidade de fontes de informação relevantes para responder a questão.
<b>Composição da Equipe de Avaliação</b>	Identificação do tamanho, qualificações e habilidades requeridos dos avaliadores.
<b>Procedimentos da Avaliação</b>	Especificar os vários procedimentos necessários, incluindo as

	atividades a serem desenvolvidas, sua duração e cronograma.
<b>Apresentação e Uso</b>	Um breve roteiro indicando como a avaliação será apresentada e como os achados da avaliação serão utilizados.
<b>Orçamento</b>	Estimativa do custo, identificando as fontes de financiamento.

Fonte: Nota Técnica 02- Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico (Ferreira, Cassiolato, Gonzalez, 2007).

A efetividade da avaliação de desempenho está condicionada ao conhecimento dos procedimentos adotados pela organização para o alcance dos resultados (Guilherme; Sousa, 2024). Nesse sentido, o Modelo Lógico é uma boa alternativa para se aprofundar nos processos internos do órgão e subsidiar a elaboração posterior de indicadores de desempenho.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

##### 4.4.1 Abordagem

O estudo adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. Enquanto a pesquisa quantitativa estuda a relação entre variáveis, a pesquisa qualitativa explora os significados atribuídos pelos indivíduos e grupos a problemas sociais e humanos (Creswell, 2010, p. 26).

Para o desenvolvimento do modelo lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho foi adotada abordagem qualitativa, que contemplou a definição do problema central, a identificação das referências fundamentais do programa, a estruturação para alcance de resultados, a caracterização dos fatores de contexto e a proposição de indicadores de produto.

A análise das percepções de teletrabalhadores, gestores e membros da equipe gerencial sobre indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica seguiu abordagem quantitativa. Por sua vez, a compreensão das percepções desses mesmos atores em relação ao Programa foi realizada por meio de abordagem qualitativa.

##### 4.4.2 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram selecionados pelo critério de disponibilidade e acessibilidade, portanto, a amostragem pode ser classificada como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012).

A amostra selecionada para o desenvolvimento do Modelo Lógico englobou a Equipe Gerencial do Programa, representada por 2 (dois) de seus membros.

Para a análise das percepções dos atores institucionais foi selecionada uma amostra de



27 participantes, todos servidores do MIDR, sejam efetivos ou comissionados, dos quais: 4 são exclusivamente gestores, 11 são exclusivamente teletrabalhadores (5 integrais e 6 parciais), 11 são simultaneamente teletrabalhadores e gestores (sendo 5 integrais e 6 parciais) e 1 não é gestor, nem teletrabalhador, mas participa do gerenciamento do Programa. Os 2 membros da Equipe Gerencial que participaram da pesquisa estão englobados em alguma dessas categorias citadas. Aconteceram 23 momentos de coleta de dados, uma vez que algumas entrevistas foram realizadas em pares.

A maior parte da amostra foi composta por mulheres (62,96%), por servidores em posição de liderança (55,56%) e por pessoas servidores em teletrabalho integral (40,74%) e parcial (40,74%).

A amostra possui mais de 4 anos de experiência em posições de liderança ( $M = 4,11$ ;  $DP = 4,19$ ) e mais de 11 anos de trabalho no MIDR ( $M = 11,33$ ;  $DP = 5,18$ ).

Segue abaixo a Tabela 2 contendo a caracterização da amostra da pesquisa:

Tabela 2 - Caracterização da amostra da pesquisa.

<i>n</i>	Tipo	Forma de participação no PGD	Cargo de liderança	Gênero	Idade	Tempo de serviço no MIDR (em anos)?	Tempo liderando equipes
1	Entrevista 1	PARCIAL	Não	Feminino	42	15	0
2	Entrevista 1	PARCIAL	Não	Feminino	45	15	3
3	Entrevista 2	PARCIAL	Sim	Masculino	41	10	3
4	Entrevista 3	PARCIAL	Não	Feminino	49	15	0
5	Entrevista 3	PARCIAL	Sim	Masculino	48	16	6
6	Entrevista 4	INTEGRAL	Não	Feminino	41	15	0
7	Entrevista 4	INTEGRAL	Não	Feminino	47	15	4
8	Entrevista 5	INTEGRAL	Não	Feminino	58	15	13
9	Entrevista 6	INTEGRAL	Não	Feminino	40	16	4
10	Entrevista 7	NÃO PGD	Sim	Masculino	36	12	4
11	Entrevista 8	INTEGRAL	Não	Masculino	39	16	8
12	Entrevista 9	PARCIAL	Sim	Feminino	45	16	10
13	Entrevista 10	PARCIAL	Sim	Feminino	47	0	0
14	Entrevista 11	INTEGRAL	Sim	Feminino	42	15	2
15	Entrevista 12	PARCIAL	Sim	Feminino	36	11	5
16	Entrevista 13	PARCIAL	Não	Masculino	30	10	0
17	Entrevista 14	INTEGRAL	Sim	Masculino	42	6	4
18	Entrevista 15	PARCIAL	Sim	Masculino	34	11	10
19	Entrevista 16	INTEGRAL	Sim	Feminino	60	15	2

20	Entrevista 17	INTEGRAL	Sim	Feminino	37	3	8
21	Entrevista 18	NÃO PGD	Sim	Feminino	56	2	14
22	Entrevista 19	NÃO PGD	Sim	Masculino	46	15	8
23	Entrevista 20	PARCIAL	Não	Masculino	37	10	0
24	Entrevista 21	INTEGRAL	Sim	Masculino	48	14	2
25	Entrevista 22	PRESENCIAL	Sim	Feminino	43	1	1
26	Entrevista 23	INTEGRAL	Não	Feminino	45	4	0
27	Entrevista 23	NÃO PGD	Não	Feminino	31	13	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Todos os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram previamente validados semanticamente em reunião realizada no dia 03 de julho de 2025 com duas servidoras públicas federais, momento no qual foi verificada a clareza e inteligibilidade das perguntas, sendo realizados ajustes e melhorias textuais.

### **Modelo Lógico**

#### **Coleta dos dados**

Em relação ao atendimento dos procedimentos éticos e autorizativos para a realização do presente trabalho científico, especialmente à coleta de dados, o Secretário-Executivo do MIDR autorizou a realização da pesquisa no âmbito interno do Ministério por meio do Termo de Autorização de 07 de abril de 2025, constante no Anexo C. Ademais, a Comissão de Ética em Pesquisa da UnB autorizou a realização da pesquisa por meio do Parecer Consubstanciado 7.604.249, presente no Anexo D. Por fim, antes da realização de cada entrevista, foi lido aos entrevistados o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e o “Termo de autorização para utilização de imagem e som de voz para fins de pesquisa”, constantes nos Anexos E e F, respectivamente. Todos os participantes autorizaram verbalmente a sua participação da pesquisa e o uso de sua imagem e voz para fins acadêmicos, sendo esse consentimento registrado em áudio e vídeo.

Para o desenvolvimento do Modelo Lógico, buscou-se a efetivação das etapas do Modelo Lógico previstas na Nota Técnica IPEA nº 6/2010 (Cassiolato; Guerres, 2010). Para isso, foram realizadas pesquisa documental em normas e manuais e 4 (quatro) entrevistas com a Equipe Gerencial do Programa no período de 09 a 16 de julho de 2025, aplicando-se o Roteiro semiestruturado de entrevista proposto pela Nota supracitada, constante no Anexo G. Foram utilizadas, portanto, fontes de dados primárias. O registro dos dados foi feito por meio de

resumos e anotações após a leitura dos documentos selecionados na pesquisa documental, gravações das entrevistas semiestruturadas e anotações das respostas.

A coleta de dados para dada uma das etapas do Modelo Lógico está representada abaixo:

Etapa 1 - Coleta e Análise de Informações (Pesquisa Documental, Entrevista 1 e Sistematização das informações coletadas)

Etapa 2 - Pré-Montagem do Modelo Lógico (Entrevista 2)

Etapa 3 - Validação do Modelo Lógico (Entrevista 3)

Etapa 4 - Verificação final do Modelo Lógico (Entrevista 4).

Etapa 5 - Definição de indicadores de produto com base nas conclusões obtidas nas etapas anteriores do Modelo Lógico (Não foi realizada coleta de dados nessa etapa).

#### Pesquisa documental

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 193), pesquisa documental é aquela cuja fonte de dados são documentos denominados primários. Na presente pesquisa, a pesquisa documental foi realizada em Decretos, Instruções Normativas, Portarias e Manuais que regem o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, conforme descrito abaixo:

**a) Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022:** Dispõe sobre o PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**b) IN Conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI nº 20, de 21 de janeiro de 2025:** Altera a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do PGD.

**c) IN Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI n 21, de 16 de julho de 2024:** Altera a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec e do Siorg, relativas à implementação e execução do PGD.

**d) IN Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023:** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec e do Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD.

**e) IN Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023:** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec e do Siorg, relativas à implementação e execução do PGD.

**f) Portaria MIDR nº 2.971, de 20 de setembro de 2023:** Autoriza a instituição do PGD

no MIDR.

**g) Manuais PGD Petrvs:** Manual de Informações Gerais, do Participante, do Chefe da Unidade e do Administrador Negocial).

**h) Guia Prático PGD:** Módulos 1 ao 6.

**i) Site do PGD-MIDR (<https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao>):** fornece informações sobre o PGD-MIDR, incluindo os normativos que regem o Programa, os Manuais PGD Petrvs e o Guia Prático PGD.

### Entrevistas

Na Entrevista 1, realizada no dia 09 de julho de 2025, buscou-se compreender o funcionamento do Programa e identificar o seu problema, a natureza do problema (causas e consequências), os seus objetivos, seu público-alvo e beneficiários, fatores contextuais relevantes, bem como delinear a estrutura do PGD-MIDR para alcançar resultados, incluindo a cadeia de valor do programa (recursos, ações, produtos, resultados intermediários, resultado final e impactos diretos e indiretos). contendo perguntas relacionadas à identificação do entrevistado e do problema, à descrição do programa, dos recursos, das ações, dos resultados esperados e da análise de contexto (Cassiolato; Guerresi, 2010).

As informações coletadas na pesquisa documental e na Entrevista 1 foram sistematizadas e apresentadas à Equipe Gerencial durante a Entrevista 2, realizada em 10 de julho de 2025, com o objetivo foi consolidar a Pré-Montagem do Modelo Lógico (Cassiolato; Guerresi, 2010), contemplando: a) a explicitação do problema que o Programa busca enfrentar, incluindo suas causas e consequências; b) as referências básicas do Programa, com o resgate do problema previamente identificado e a listagem de seus descritores, bem como a abordagem de aspectos ventrais do Programa, tais como como objetivos, público-alvo, beneficiários e critérios de priorização; c) estruturação do Programa para alcance de resultados, por meio da definição de sua cadeia de valor, descrevendo de forma encadeada os recursos disponíveis, as ações a serem executadas, os produtos esperados, os resultados intermediários, o resultado final e os impactos diretos e indiretos; d) identificação de fatores contextuais relevantes, considerando elementos favoráveis e desfavoráveis que podem influenciar a execução do PGD-MIDR.

Na Entrevista 3, realizada no dia 16 de julho de 2025 se realizou a Validação do Modelo Lógico, a partir da aplicação de três passos de análise (Cassiolato; Guerresi, 2010): checagem de seus componentes por meio do teste de consistência, análise de vulnerabilidade e análise de motivação dos atores. Buscou-se, assim, a revisão dos componentes do Modelo por meio de

sugestões, lacunas, correções e complementações.

A checagem dos componentes foi feita por meio do Teste de Consistência do Modelo Lógico (Cassiolato; Guerres, 2010), onde foram elaboradas assertivas para se verificar se as ações propostas são realizáveis com os recursos propostos; se elas produzem os produtos (bens e serviços) identificados; se os produtos são suficientes e necessários para a consecução dos resultados intermediários; e se os resultados intermediários levam ao resultado final, de modo que o modelo efetivamente contribua para resolução do problema identificado.

Na análise de vulnerabilidade (Cassiolato; Guerres, 2010), foram estabelecidas apostas para cada uma das ações do modelo. Também foram estabelecidas condições de invalidação para as apostas, com a avaliação da probabilidade dessas condições se realizarem e o nível do impacto caso se concretizem. Com isso foi possível avaliar a robustez das ações propostas no modelo e, em caso de identificação de vulnerabilidades, propor formas de superá-las.

Figura 1 – Modelo de análise de vulnerabilidade proposto pela Nota Técnica IPEA nº 06/2010.

<p><b>Ação:</b> <i>Transferência de recursos para Reforço Alimentar</i></p> <p><b>Aposta:</b> Se forem utilizados X recursos financeiros para garantir reforço alimentar adequado aos participantes, serão ampliadas a participação e a permanência de crianças e adolescentes no Programa.</p> <p><b>A menos que:</b></p>			
<b>Condições de Invalidação</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Vulnerabilidade</b>
1. <u>Os recursos não sejam suficientes para garantir uma alimentação adequada</u>	Alta	Alto	Sim
<p><b>Ações:</b></p> <p>a. Buscar parceria com o MDS e outros possíveis parceiros</p> <p>b. Complementação de recursos pelo Núcleo parceiro</p> <p>c. Utilizar as instalações públicas disponíveis das escolas</p> <p>d. Executar convênios, prioritariamente, com quem possuir infra-estrutura adequada para preparar o reforço alimentar</p>			
2. <u>Os cardápios não sejam adequados</u>	Alta	Alto	Sim
<p><b>Ação:</b></p> <p>a. Utilizar os cardápios mínimos que o FNDE estabelece para a merenda escolar</p>			
3. <u>As dificuldades na operacionalização de recursos para o fornecimento do lanche afetem sua qualidade</u>	Alta	Alto	Sim
<p><b>Ação:</b></p> <p>a. Buscar tratamento legal diferenciado para o conveniamento do reforço alimentar do Programa</p>			

Também foi analisada a motivação dos atores a partir da percepção de valor e de interesse de cada membro da Equipe Gerencial em relação a cada ação do modelo, com o intuito de verificar a viabilidade do Programa (Cassiolato; Guerresi, 2010).

Figura 2 - Análise de motivação dos atores

**ATOR SOCIAL:** É uma organização, uma personalidade ou um grupo social que atua no contexto, relacionando-se com os problemas de maneira ativa. O ator social é identificado a partir dos seguintes requisitos:

1. Possui um projeto.
2. Controla um recurso relevante para o jogo.
3. Possui capacidade de produzir fatos no jogo social.

**MOTIVAÇÃO DE ATORES:** é uma combinação do valor atribuído pelo ator a uma determinada ação e o interesse na mesma, onde:

**VALOR :** cada ator social atribui um valor a cada operação, e esse valor indica a importância que a operação representa para ele, calculada a partir da estimativa da magnitude do seu impacto. Podemos qualificar o valor em uma escala, tal como: A = alto, M = médio, e B = baixo.

**INTERESSE:** pode ser de: apoio (+), rejeição (-), ou indiferença pura (O)

A seguir, são apresentados alguns exemplos de como a combinação de interesse e valor podem revelar a motivação do ator.

interesse	valor	motivação
(+)	A	+ A (forte apoio )
(-)	A	- A (forte rejeição)
(+)	B	+ B (apoio débil)
(-)	B	- B (rejeição débil)

MATRIZ DA MOTIVAÇÃO DE ATORES

Atores	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5
A1	+A	+A	+A	+A	+A
A2	+A	00	+M	+M	+M
A3	0	+A	+A	+M	+M
A4	-A	-M	+M	+M	+M
A5	-A	-A	+M	+A	+A
A6	-A	-A	+M	+A	+A
	conflito	conflito	consenso	consenso	consenso

Fonte: Nota Técnica IPEA nº 06/2010

Na Entrevista 4, realizada no dia 16 de julho de 2025, foi realizada a Verificação Final do Modelo Lógico (Cassiolato; Guerresi, 2010), com a aplicação de três perguntas: a) O nível de detalhe é suficiente para criar entendimentos dos elementos e suas interrelações?; b) A lógica do Programa está completa e teoricamente consistente, ou seja, todos os elementos ajustam-se logicamente?; e c) Há outros caminhos plausíveis para alcançar os resultados do Programa?

### Análise dos dados

A análise dos dados do Modelo Lógico 2 utilizou como referencial metodológico o

"Procedimento para Modelo Lógico de Programas Existentes" detalhado na Nota Técnica IPEA nº 6, de setembro de 2010 - Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação (Cassiolato; Gueresi, 2010), com o cumprimento das etapas propostas pelo Manual, conforme descrito acima.

### **Análise das percepções sobre os indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica**

#### **Coleta dos dados**

Para a análise das percepções sobre os indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica, foi aplicado um Questionário Estruturado aos participantes da pesquisa, contendo 28 (vinte e oito) indicadores de desempenho no teletrabalho encontrados na literatura acadêmica (Golden; Veiga; Dino, 2008; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Suresh; Gopakumar, 2021; Legentil et al., 2024; Miranda et al., 2024). Eles foram divididos em 6 (seis) categorias temáticas: bem-estar, contexto de trabalho, produtividade, gestão, relações interpessoais e tecnologia.

Para cada um dos indicadores, se solicitou que os respondentes avaliassem a sua relevância, adequação e aplicabilidade em sua rotina profissional por meio de uma Escala Likert de 5 (cinco) pontos. Foram fornecidas 2 (duas) afirmativas para cada indicador, e os entrevistados deveriam escolher para cada uma das afirmações uma resposta de 1 a 5, sendo que "1" representa o menor nível de concordância, enquanto que "5" representa o maior nível de concordância:

Figura 3 - Escala Likert aplicada no Questionário Estruturado do Objetivo Específico 2.

**Afirmativa 1:** O indicador é relevante e adequado para avaliar o PGD/MIDR na modalidade de teletrabalho e seus participantes.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

**Afirmativa 2:** O indicador é aplicável para a minha prática profissional.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos de coleta tiveram origem em

fonte primária e foram registrados em uma planilha do Google Forms, utilizada para a organização e sistematização das informações.

As categorias avaliativas e os respectivos indicadores de desempenho utilizados no Questionário estruturado estão descritos abaixo:

**Categoria Avaliativa: Bem-Estar**

**1) Afeto (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** humores e emoções vivenciadas no trabalho

**2) Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Suresh; Gopakumar, 2021; Legentil et al., 2024):** habilidade de equilibrar demandas profissionais e pessoais, especialmente cuidados familiares, motivação, estresse e autoeficácia

**3) Gestão do tempo (Suresh; Gopakumar, 2021; Legentil et al., 2024):** Habilidade de equilibrar horas de teletrabalho com o tempo e aspectos da vida pessoal.

**4) Intenções de Rotatividade (Golden; Veiga; Dino, 2008):** avalia a probabilidade do trabalhador deixar a organização, refletindo o seu nível de insatisfação ou desengajamento.

**5) Ergonomia (Suresh; Gopakumar, 2021):** problemas de saúde provocados pela falta de ergonomia e tempo longo de tela.

**6) Regulação emocional (Legentil et al., 2024):** capacidade de lidar com emoções e sentimentos e buscar suporte social.

**7) Tempo gasto em teletrabalho (Golden; Veiga; Dino, 2008):** aplicável para teletrabalhadores parciais. Proporção semanal ideal entre teletrabalho e trabalho presencial.

**Categoria Avaliativa: Contexto de trabalho**

**8) Condições de Trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** incluem o ambiente físico, as estruturas e equipamentos arquitetônicos, os dispositivos, as tecnologias e as matérias-primas empregadas no teletrabalho.

**9) Organização de Trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** abrange a organização do trabalho em níveis hierárquicos, a divisão técnica e social das tarefas, as metas e objetivos da organização, a natureza e o conteúdo das atividades, os procedimentos e normas para sua execução, e o tempo e os métodos empregados no processo produtivo.

**10) Relações de Trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** referem-se às relações entre superiores e subordinados, entre colegas de trabalho e entre membros da organização e os usuários dos serviços ou produtos oferecidos.



### **Categoria Avaliativa: Produtividade**

**11) Autogerenciamento, autodisciplina e gestão da produtividade pelo teletrabalhador (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Legentil et al., 2024):** competências de autogestão, como planejar, organizar, executar tarefas e acompanhar a própria produtividade; habilidade para gerir a execução do trabalho, estabelecer rotinas e manter foco nas atividades.

**12) Desempenho (Golden; Veiga; Dino, 2008; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** capacidade de executar tarefas com eficiência e alcançar os objetivos organizacionais, com ênfase no processo de trabalho e no desenvolvimento das ações.

**13) Esforço (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** avaliação do nível de esforço e dos ajustes necessários para alcançar os resultados de trabalho esperados.

**14) Regulação (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021):** avaliação pessoal sobre em que medida o próprio trabalho contribui para a consecução da missão e da estratégia da organização.

**15) Treinamento e desenvolvimento (Suresh; Gopakumar, 2021):** treinamento e capacitação apropriados diante das lacunas de conhecimento

### **Categoria Avaliativa: Gestão**

**16) Avaliação dos resultados e monitoramento do desempenho (Miranda et al., 2024):** acompanhar e monitorar o desempenho dos membros da equipe, o alcance dos objetivos, a qualidade e o progresso das tarefas realizadas pela equipe.

**17) Gestão e bem-estar (Miranda et al., 2024):** Relação entre práticas de gestão e o bem-estar dos teletrabalhadores.

**18) Coordenação de equipe (Suresh; Gopakumar, 2021):** comunicação entre os membros da equipe; atividades de formação de equipe; sensação de conexão com a equipe e a organização

**19) Engajamento no trabalho (Miranda et al., 2024):** Impacto do suporte gerencial no engajamento dos teletrabalhadores.

**20) Gestão de equipes e de sua produtividade (Legentil et al., 2024):** habilidades socioafetivas para motivar, integrar a equipe e oferecer suporte psicológico, bem como definir metas, planejar, distribuir tarefas e criar indicadores para medir resultados de forma justa.

**21) Recompensas e reconhecimento (Suresh; Gopakumar, 2021):** oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional; apreciação e outras vantagens

**22) Suporte de supervisão (Suresh; Gopakumar, 2021):** disponibilidade do supervisor/gerente

**23) Comunicação eficaz (Legentil et al., 2024):** comunicar-se de forma assertiva.

### **Categoria Avaliativa: Relações Interpessoais**

**24) Isolamento profissional (Golden; Veiga; Dino, 2008):** Exclusão do trabalhador de atividades, reuniões e interações com colegas de trabalho

**25) Suporte dos colegas (Suresh; Gopakumar, 2021):** bom relacionamento, conexão, comunicação e coordenação entre os pares

### **Categoria Avaliativa: Tecnologia**

**26) Acesso à tecnologia de aprimoramento da comunicação (Golden; Veiga; Dino, 2008):** acesso, por parte do teletrabalhador, de tecnologias de comunicação, tais como internet de alta velocidade, softwares colaborativos, etc.

**27) Conhecimento técnico e uso de tecnologias digitais (Suresh; Gopakumar, 2021; Legentil et al., 2024):** conhecimento de software e de rede; capacidade de utilizar equipamentos, ferramentas de comunicação síncronas (videoconferências) e assíncronas, além de sistemas de informação necessários para o teletrabalho e para a gestão de equipes remotas.

**28) Problemas de hardware e de rede (Suresh; Gopakumar, 2021):** indisponibilidade e/ou incompatibilidade de equipamentos necessários de hardware; indisponibilidade de rede em casa; flutuações de velocidade da rede

### **Análise dos dados**

A análise dos dados seguiu uma orientação quantitativa, com a utilização do software Jasp (versão 0.95.2). Realizou-se estatística descritiva (média e desvio padrão) e análises de comparação entre grupos por meio do Teste Wilcoxon signed rank, que é uma alternativa não paramétrica do Teste T pareado, uma vez que os dados não apresentaram distribuição normal (Field, 2020).

### **Análise das percepções sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho**

#### **Coleta dos dados**

Para a análise das percepções sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, foi aplicado um Roteiro semiestruturado de entrevista aos participantes da pesquisa, contendo 7 perguntas abertas, que estão descritas abaixo:

**Pergunta Aberta 1 (aplicada somente para a Equipe Gerencial):** Descreva como é realizada atualmente a avaliação de desempenho do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho

e de seus participantes. Quais são os indicadores de desempenho utilizados? Com qual frequência eles são aplicados e mensurados?

**Pergunta Aberta 2 (aplicada somente para teletrabalhadores):** Como o teu desempenho como teletrabalhador é avaliado?

**Pergunta Aberta 3 (aplicada somente para gestores):** Como você avalia o desempenho dos teletrabalhadores de tua equipe?

**Pergunta Aberta 4:** O modelo utilizado atualmente para avaliar o PGD-MIDR e os teletrabalhadores é satisfatório? Se não, quais mudanças você proporia?

**Pergunta Aberta 5:** Quais aspectos são mais importantes para avaliar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e seus participantes?

**Pergunta Aberta 6:** Qual a frequência ideal para a mensuração do desempenho dos teletrabalhadores do MIDR?

**Pergunta Aberta 7:** Você proporia algum indicador de desempenho específico para avaliar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e seus participantes?

Utilizou-se, portanto, uma fonte de dados primária. Os dados obtidos com a aplicação do instrumento de coleta foram registrados por meio de gravações das entrevistas semiestruturadas, anotações e transcrições das respostas.

### **Análise dos dados**

A análise dos dados seguiu uma orientação qualitativa, com a utilização de 3 (três) análises: Classificação Hierárquica Descendente, Análise de Similitude e Análise de Especificidades. Para isso, foi utilizado o software Iramuteq, que foi desenvolvido sob a plataforma R (estatística) e permite a realização de análises lexicais diversas e consolidadas (Marchand; Ratinaud, 2012).

A Classificação Hierárquica Descendente - CHD foi realizada em 3 (três) etapas: a) preparação e codificação do texto transcrito; b) geração da CHD e c) interpretação das classes obtidas (Souza *et al.*, 2018), sendo adequadas para a análise desse Objetivo Específico, uma vez que os dados foram obtidos por meio de entrevistas.

A CHD organiza os segmentos de texto com base em seus respectivos vocabulários, que geralmente apresentam cerca de três linhas. A extensão e a variação desses segmentos dependem tanto da transcrição realizada pelo pesquisador quanto do tamanho do corpus, caracterizando o conjunto textual que será analisado. Esses segmentos são agrupados conforme a frequência das formas reduzidas, e o teste do qui-quadrado é aplicado para associar, ou não, palavras e classes (Souza *et al.*, 2018).

Após a CHD, foi realizada a Análise de Similitude, baseada na teoria dos grafos. Essa técnica permite identificar coocorrências entre palavras, evidenciar suas conexões e revelar a estrutura do corpus textual, distinguindo tanto os elementos comuns quanto as especificidades de acordo com as variáveis ilustrativas (descritivas) presentes na análise (Marchand; Ratinaud, 2012).

Os escores apresentados na Análise de Similitude são calculados a partir da coocorrência de palavras no texto. Considera-se coocorrência quando duas palavras aparecem associadas em um mesmo contexto. Quanto mais elevado o escore, mais forte é a relação estabelecida entre essas palavras (Camargo; Justo, 2013).

Complementarmente à Análise de Similitude, foi realizada a Análise de Especificidades, que considera a frequência de ocorrência das palavras e seus índices hipergeométricos ( $\chi^2$ ) em relação às variáveis de função “líder” e “servidor”.

#### 4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos pela realização da pesquisa serão apresentados e discutidos a seguir, estando divididos em 3 diferentes partes: 4.5.1) Desenvolvimento do Modelo Lógico; 4.5.2) Análise quantitativa do Questionário Estruturado aplicado aos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica; e 4.5.3) Análise qualitativa das entrevistas dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

##### 4.5.1 Desenvolvimento do Modelo Lógico

O Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho foi desenvolvido de acordo com a Nota Técnica IPEA nº 6/2010 e seus resultados serão apresentados em 5 (cinco) partes: Componentes do Modelo Lógico, Validação do Modelo Lógico, Verificação Final do Modelo Lógico, Definição dos Indicadores de Desempenho e Sistematização do Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho.

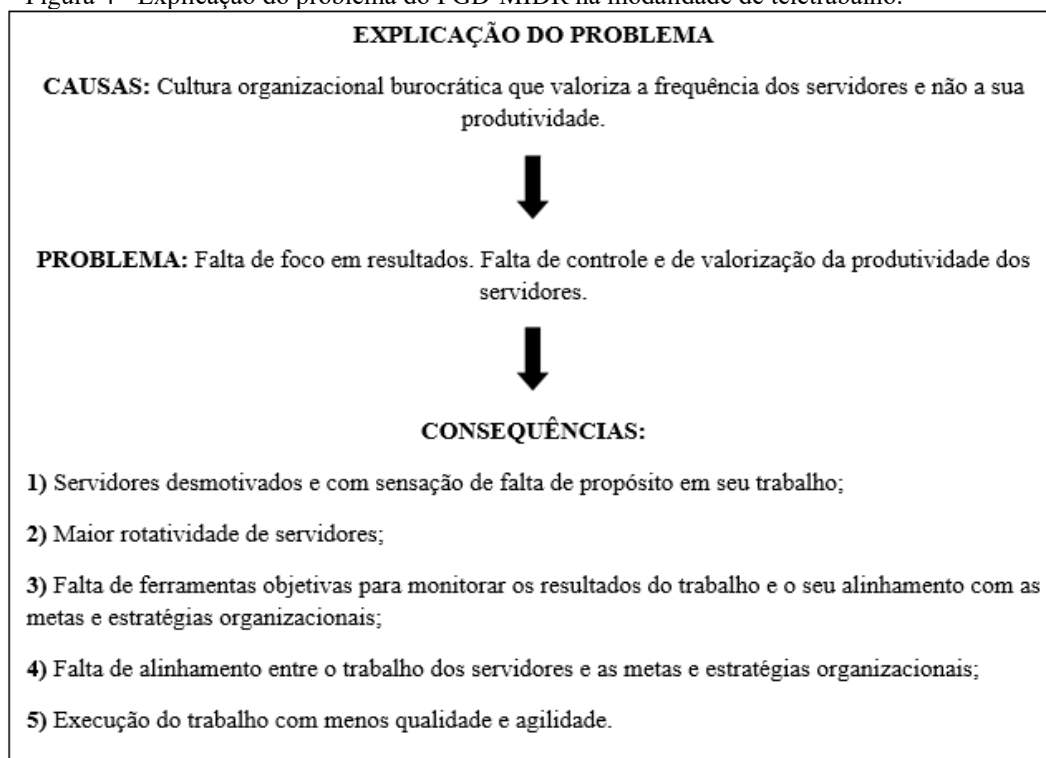
##### **Componentes do Modelo Lógico**

O Modelo Lógico possui 4 (quatro) componentes: Explicação do Problema; Referências Básicas do Programa; Estruturação do Programa para alcance de resultados e Identificação de Fatores Relevantes de Contexto.

### Explicação do Problema

Inicialmente, se identificou que o principal problema do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho é a falta de foco em resultados, de controle e de valorização da produtividade dos servidores. Como causa desse problema foi identificada uma cultura organizacional burocrática que valoriza a frequência dos servidores e não a sua produtividade. As consequências desse problema são servidores desmotivados e com sensação de falta de propósito em seu trabalho, maior rotatividade de servidores, falta de ferramentas objetivas para monitorar os resultados do trabalho e o seu alinhamento com as metas e estratégias organizacionais, falta de alinhamento entre o trabalho dos servidores e as metas e estratégias organizacionais e execução do trabalho com menos qualidade e agilidade.

Figura 4 - Explicação do problema do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Referências Básicas do Programa

As referências básicas do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho foram concebidas com base no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (BRASIL, 2022) e na IN nº 24, de 28 de julho de 2023 (BRASIL, 2023), normas que regem o Programa na Administração Pública Federal, bem como nas entrevistas realizadas com a Equipe Gerencial do Programa.

Figura 5 - Referências básicas do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

REFERÊNCIAS BÁSICAS
<p><b>PROBLEMA:</b> Falta de foco em resultados. Falta de controle e de valorização da produtividade dos servidores.</p> <p><b>DESCRIPTORIO DO PROBLEMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não priorização da qualidade das entregas.</li> <li>- Avaliações de desempenho subjetivas.</li> <li>- Monitoramento limitado do trabalho.</li> <li>- Pouco reconhecimento do trabalho do servidor.</li> </ul> <p><b>OBJETIVO GERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Induzir a melhoria do desempenho institucional no serviço público.</li> </ul> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a gestão orientada a resultados; a cultura de planejamento institucional e da inovação; a gestão dos recursos públicos; o dimensionamento da força de trabalho; o desempenho; a transformação digital; a atração e retenção de talentos; a saúde e a qualidade de vida no trabalho e a sustentabilidade ambiental.</li> </ul> <p><b>PÚBLICO-ALVO:</b> servidores públicos efetivos; servidores públicos comissionados (exceto os que ocupem cargo ou função comissionada superior ao nível 10; empregados públicos cedidos ao MIDR e servidores contratados por tempo determinado.</p> <p><b>BENEFICIÁRIOS:</b> Integrantes do público-alvo selecionados para participar do PGD-MIDR. Quando o quantitativo de interessados em aderir ao PGD superar o quantitativo de vagas disponibilizadas, terão prioridade o público que atender os critérios de priorização.</p> <p><b>CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO:</b></p> <p><b>Gerais:</b></p> <p><b>Decreto nº 11.072/2022:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atividades a serem desempenhadas (art. 7º);</li> <li>- experiência dos interessados (art. 7º).</li> </ul> <p><b>IN nº 24/2023:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- natureza do trabalho (art. 13º);</li> <li>- competências dos interessados (art. 13º).</li> </ul> <p><b>Específicos:</b> O MIDR, como unidade autorizativa, aderiu integralmente aos critérios de priorização constantes no Art. 14 da IN nº 24/2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servidores com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição.</li> <li>- servidores com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.</li> <li>- servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.</li> </ul> <p><b>OBS:</b> cada unidade instituidora no âmbito interno do MIDR possui discricionariedade para definir a ordem de prioridade dos critérios do art. 14 da IN nº 24/2023 ou definir novos critérios.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### O Problema e seus descritores

A existência do problema é evidenciada e dimensionada pelos seus descritores (Cassiolato; Guerres, 2010). Nesse sentido, ao se delinear as referências básicas do Programa, se definiu que os descritores do problema são a não priorização da qualidade das entregas, avaliações de desempenho subjetivas, monitoramento limitado do trabalho e pouco

reconhecimento do trabalho do servidor.

O controle e o monitoramento do trabalho dos participantes do PGD devem ser utilizados como ferramentas de aperfeiçoamento de seu desempenho e não com um mecanismo de responsabilização, mas sim de conscientização, com o envolvimento dos teletrabalhadores nos processos decisórios (Miao et al., 2024; Toleikienė et al., 2024; Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

O teletrabalho pode impor desafios ao monitoramento do desempenho e dos resultados e à liderança de equipes, que podem ser mitigados pela modelagem de experiências bem-sucedidas, pelo bom treinamento e boa comunicação, de modo a aperfeiçoar a cultura organizacional em prol da maior proatividade e da priorização da qualidade dos resultados (Legentil et al., 2024; Toleikienė et al., 2024; Assunção et al., 2023; Giaque; Cornu; Pacht, 2024; Seinsche et al., 2023).

### Objetivos

Os objetivos refletem as mudanças almejadas pelo Programa por meio da superação do problema identificado (Cassiolato; Guerres, 2010). O objetivo geral do Programa é induzir a melhoria do desempenho institucional no serviço público. Os objetivos específicos do Programa são promover a gestão orientada a resultados, a cultura de planejamento institucional e da inovação, a gestão dos recursos públicos, o dimensionamento da força de trabalho, o desempenho, a transformação digital, a atração e retenção de talentos, a saúde e a qualidade de vida no trabalho e a sustentabilidade ambiental.

Ao se analisar a Explicação do Problema e as Referências Básicas do Programa, torna-se evidente a preocupação legislativa em aprimorar o desempenho institucional no serviço público e o foco do PGD na entrega de resultados concretos e no aprimoramento da excelência dos serviços oferecidos. Nesse sentido, a autonomia dada pelo Programa ao trabalhador impacta positivamente o seu desempenho e a qualidade de seu trabalho (Barbieri et al., 2024).

Um dos desafios identificados no âmbito do PGD-MIDR é a implementação de uma nova cultura no serviço público com foco no controle dos resultados. Para isso, é importante que as instituições públicas estejam abertas às novas formas de trabalho e dispostas a enfrentar os desafios inerentes, tais como a resistência cultural, infraestrutura insuficiente, ausência de recursos para custear as demandas tecnológicas e a falta de habilidades técnicas de gestores e trabalhadores (Leite; Lemos, 2021; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Juknevičienė et al., 2025).

A cultura organizacional pode ser impactada à longo prazo pela adoção de práticas de

gestão transparentes em relação à avaliação e seleção de teletrabalhadores, com atenção e respeito às suas preferências e características individuais, e que favoreçam a flexibilidade, a autonomia e a comunicação (Ceribeli et al., 2024; Ríos Villacorta et al., 2024; Williamson et al., 2024; Doberstein; Charbonneau, 2022; Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

Uma cultura organizacional que não valoriza a produtividade dos trabalhadores pode levá-los à perda de motivação e de propósito, afetando o seu senso de pertencimento à organização. Nesse sentido, o teletrabalho pode favorecer o engajamento do trabalhador com a instituição, desde que haja o suporte social adequado de gerentes e colegas e que a divisão de funções e de tarefas seja clara (Palumbo, 2020; Buonomo et al., 2024; Di Tecco et al., 2021). Um bom ajuste entre o trabalhador e o ambiente laboral também favorece o engajamento (Deschenes, 2024; Giauque; Cornu; Pacht, 2024).

Além de priorizar uma gestão voltada para resultados e dedicar atenção à produtividade do servidor, o Programa também enfatiza outros aspectos relevantes, tais como a preservação da saúde e a promoção da qualidade de vida no ambiente laboral, permitindo ao trabalhador a possibilidade de ter um maior autocuidado, o que favorece o seu bem-estar físico e mental, sendo necessário, contudo, uma boa autoregulação emocional para lidar com o isolamento social e a delimitação do limite de duração da jornada de trabalho (Seinsche et al., 2024; Seinsche; Schubin; Neumann; Pfaff, 2023; Legentil et al. 2024; Garcia; Christensen, 2025).

Ressalte-se que um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao gerar maior bem-estar ao trabalhador, também favorece o desempenho individual, impactando positivamente desempenho organizacional (Alfano et al., 2023; Todisco et al., 2023).

A atração e retenção de talentos no serviço público, um dos objetivos do PGD, pode ser alcançada ao se criar mecanismos de valorização da satisfação do trabalhador, gerando melhor percepção de ajuste entre ele e a organização, bem como pelo estabelecimento de um ambiente laboral de colaboração e comunicação entre os colegas (Deschenes, 2024; Pereira et al. 2024; Alshanskaya et al., 2024; Williamson et al., 2022; Barbieri et al., 2024; Buonomo et al., 2024; Amorim-Ribeiro et al., 2024; Melo; Demo, 2024).

A sustentabilidade ambiental é um aspecto prioritário contemplado pelo PGD, se alinhando com as metas globais de sustentabilidade estabelecidas pela ONU e com práticas de inovação no serviço público, como a digitalização do mundo do trabalho pelo uso das ferramentas tecnológicas (Juknevičienė et al., 2025).

Público-alvo, beneficiários e critérios de priorização

A dimensão do conjunto de pessoas que o Programa visa atender é representada pelo



seu público-alvo (Cassiolato; Guerresi, 2010). O público-alvo do PGD são servidores públicos efetivos; servidores públicos comissionados (exceto os que ocupem cargo ou função comissionada superior ao nível 10; empregados públicos cedidos ao MIDR e servidores contratados por tempo determinado.

Os beneficiários do Programa são integrantes do público-alvo selecionados para participar do PGD-MIDR, sendo que quando o quantitativo de interessados em aderir ao PGD superar o quantitativo de vagas disponibilizadas, terão prioridade o público que atender os critérios de priorização (Cassiolato; Guerresi, 2010).

Os critérios gerais de priorização são as atividades a serem desempenhadas e a experiência dos interessados (art. 7º do Decreto nº 11.072/2022), bem como a natureza do trabalho e as competências dos interessados (art. 13 da IN nº 24/2023).

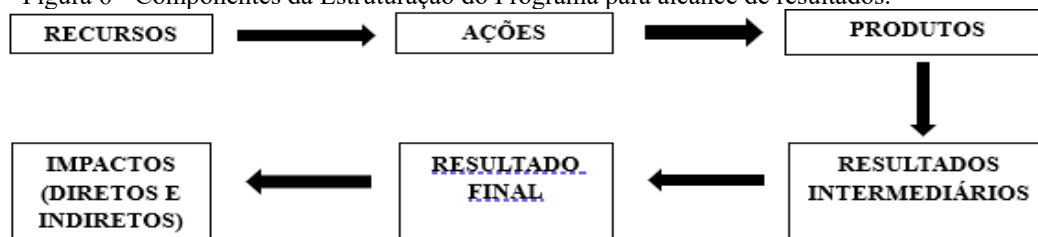
Em relação aos critérios específicos de priorização, o MIDR, como unidade autorizativa, aderiu integralmente aos requisitos constantes no Art. 14 da IN nº 24/2023, quais sejam: a) servidores com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição; b) servidores com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000; c) servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Cada unidade instituidora no âmbito interno do MIDR possui discricionariedade para definir a ordem de prioridade desses critérios ou definir novos.

Diante desse cenário, torna-se crucial implementar medidas que não apenas estimulem a entrega de resultados, mas também promovam o bem-estar dos servidores, garantindo ambientes de trabalho saudáveis e propícios à realização de tarefas de maneira eficiente e sustentável. Este desafio requer uma abordagem multifacetada, que possa abranger desde a capacitação técnica até a oferta de suporte adequado para o teletrabalho, visando assegurar o alcance dos objetivos do Programa de Gestão e Desempenho do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional na modalidade de teletrabalho.

#### Estruturação do Programa para alcance de resultados

A cadeia de valor do Programa foi delineada a partir do encadeamento dos recursos, ações, produtos, resultados intermediários, resultado final e impactos (diretos e indiretos).

Figura 6 - Componentes da Estruturação do Programa para alcance de resultados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Recursos

A descentralização de créditos orçamentários para a adesão do MIDR ao Sistema PGD Petrvs considerou a quantidade de usuários do sistema, estando o Ministério incluído na faixa “pequena”, que engloba o número de 200 a 600 usuários. Nesse sentido, foi descentralizado o valor total de R\$ 16.800,00 (dezesesseis mil e oitocentos reais), referente ao período de 6 meses (outubro de 2024 a março de 2025), caracterizando o valor mensal de R\$ 2.800,00 (dois mil e oitocentos reais) - Informações contidas no Documento SEI 5325838, que integra o Processo SEI MIDR nº 59000.013215/2024-19.

O primeiro recurso identificado do Programa são as “Normas e Manuais”, que servem de fundamento para os demais recursos, guiando todas as ações e influenciando a concretização dos produtos, dos resultados e dos impactos. Isso se fundamenta na observância do princípio da legalidade, que sujeita todos ao “império da lei”, de modo que a administração pública não possui vontade autônoma, sendo a atuação administrativa condicionada à existência de previsão legal (Alexandrino; Paulo, 2025).

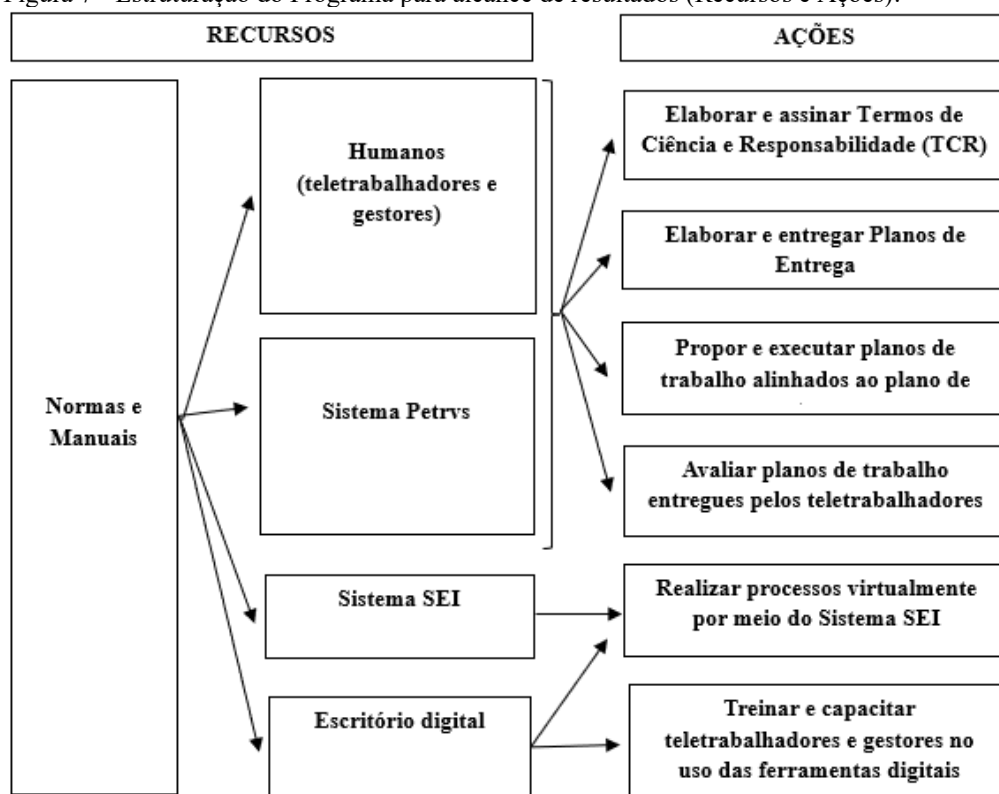
Os outros recursos identificados foram os “Recursos Humanos”, que englobam os teletrabalhadores e gestores; o “Sistema Petrvs”, o “Sistema SEI” e o “Escritório Digital”.

O Petrvs é um sistema governamental que busca servir de suporte para a evolução das práticas de gestão de equipes, de modo que o Programa de Gestão e Desempenho seja um instrumento de transformação organizacional (MIDR, 2025).

O Sistema Eletrônico de Informações - SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) e cedido em 2013 para instituições públicas, sem ônus, tendo sido adotado pelo Governo Federal como uma solução para a produção e gestão de documentos e processos administrativos eletrônicos (MGI, 2025).

O termo “Escritório Digital” se refere ao conjunto de ferramentas digitais, previamente definidas pelo órgão ou entidade, que viabilizam a realização de atividades síncronas ou assíncronas (BRASIL, 2023).

Figura 7 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Recursos e Ações).



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Ações

Antes de detalhar as 6 ações do Programa identificadas pelo Modelo Lógico, cabe ressaltar que a implementação do PGD é dividida em 4 etapas: autorização, instituição, seleção e ciclo PGD (BRASIL, 2025).

Figura 8 – Etapas de implementação do PGD.



Fonte: Guia Prático PGD (Módulo 1).

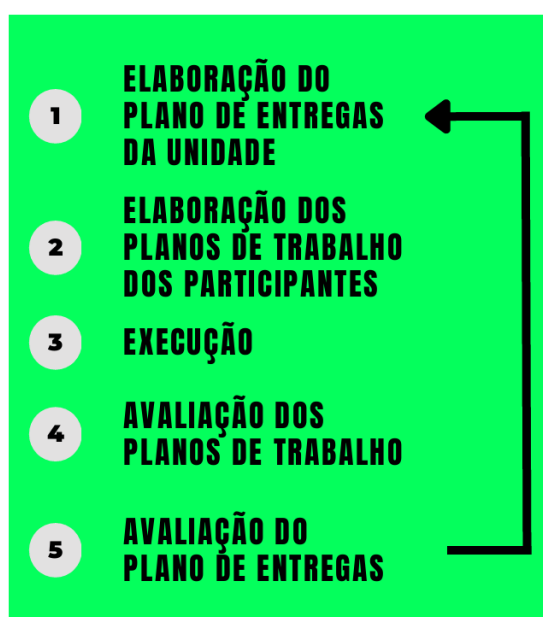
**Autorização:** é a primeira etapa para a implementação do PGD em um órgão ou entidade, sendo um ato discricionário de sua autoridade máxima, podendo ser delegada aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação. Deve observar os critérios de oportunidade e conveniência.

**Instituição:** ocorre por meio de ato que estabelece as regras que deverão ser seguidas pelos participantes do Programa no âmbito de cada unidade instituidora dentro do órgão ou entidade, podendo ser publicado por qualquer unidade de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente.

**Seleção:** a seleção de participantes para o PGD ocorre no âmbito de cada unidade de execução dentro da unidade instituidora, sendo de competência do chefe daquela unidade, podendo ser delegada à chefia imediata do participante. Devem ser respeitados alguns critérios de seleção, tais como natureza do trabalho e competências do interessado. Após ser selecionado, o participante deverá elaborar e assinar o Termo de Ciência e Responsabilidade, sendo essa a primeira ação do Modelo Lógico do Programa.

**Ciclo PGD:** inicia-se após as 3 etapas anteriores de implementação do PGD, englobando cinco fases: elaboração do plano de entregas da unidade, elaboração dos planos de trabalho dos participantes, execução, avaliação dos planos de trabalho e avaliação dos planos de entrega.

Figura 9: Fases do Ciclo PGD.



Fonte: Guia Prático PGD (Módulo 3).

As ações 2, 3 e 4 do Modelo Lógico do Programa integram o Ciclo PGD, englobando algumas rotinas que devem ser executadas por teletrabalhadores e gestores no âmbito do Sistema Petrvs. São elas: “Elaborar e entregar Planos de entrega”, “Propor e executar planos de trabalho alinhados aos planos de entregas” e “Avaliar planos de trabalho entregues pelos teletrabalhadores”.

Figura 10 - Ciclo do PGD.

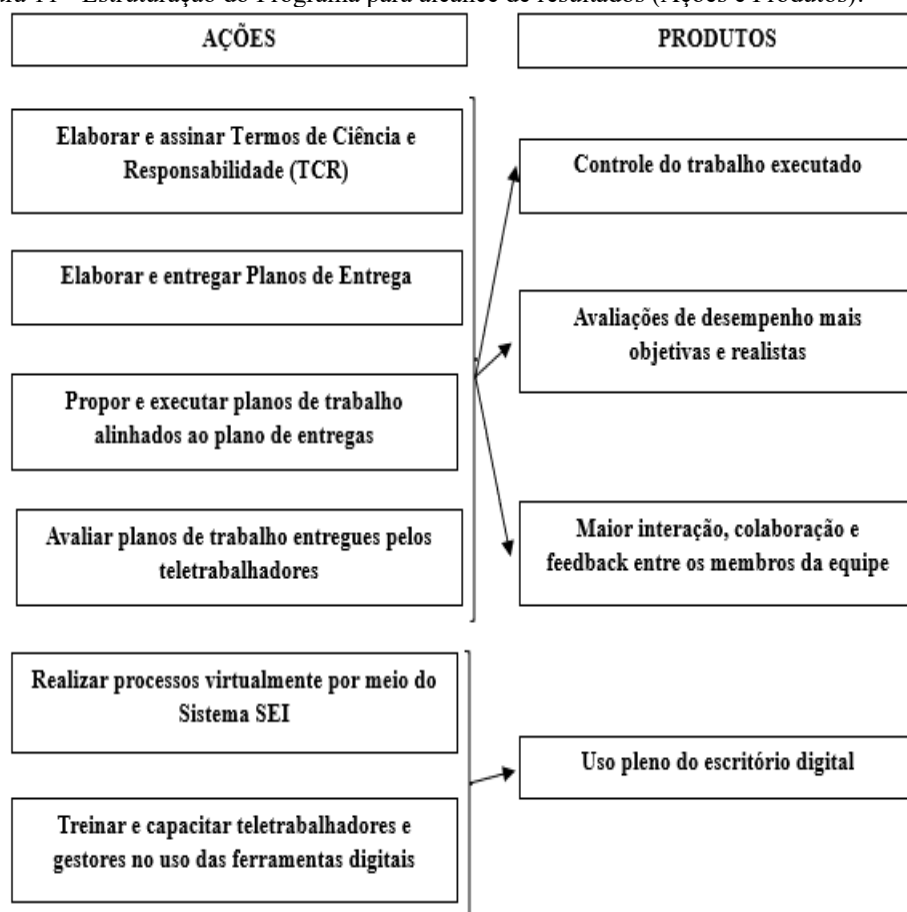


Fonte: PGD Petrvs - Manual de Informações Gerais.

A quinta ação do Programa, “Realizar processos virtualmente por meio do Sistema SEI”, evidencia a relevância desse Sistema para o processo de digitalização no serviço público, que é essencial para o teletrabalho e impacta a performance organizacional e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade (Muller et al., 2023; Juknevičienė et al., 2025).

A sexta ação do Programa, “Treinar e capacitar teletrabalhadores e gestores no uso das ferramentas digitais”, ressalta a importância do desenvolvimento de habilidades tecnológicas pelos participantes do PGD para o uso do escritório digital, com foco na inovação digital e troca de conhecimentos, uma vez que a ausência de capacidade técnica para o teletrabalho pode gerar queda na motivação e no desempenho, sendo importante que a organização identifique deficiências e capacite continuamente e de forma adequada os atores do processo (Barbieri et al., 2025; Legentil et al., 2024; Parent-Lamarche; Boulet, 2021).

Figura 11 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Ações e Produtos).



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Produtos

Os produtos do Programa são o “Controle do trabalho executado”, “Avaliações de desempenho mais objetivas e realistas”, “Maior interação, colaboração e feedback entre os membros da equipe”, e “Uso pleno do escritório digital”.

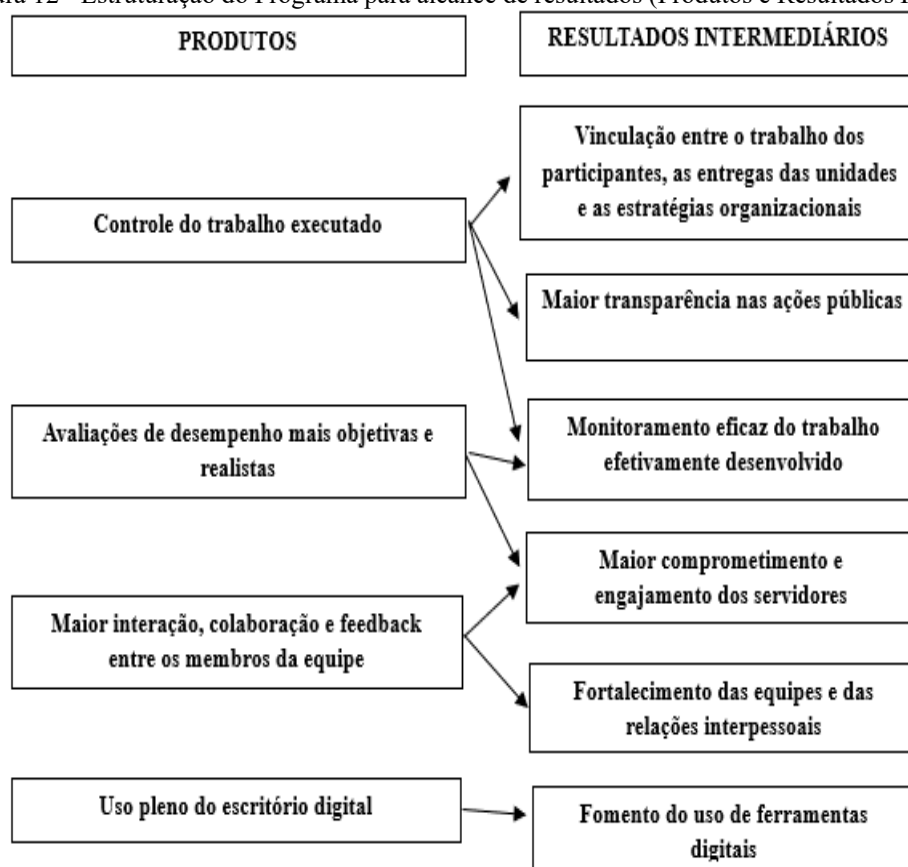
É inerente ao teletrabalho a necessidade de um maior controle sobre a produtividade no trabalho, que passa pela implementação de novos meios de controle pelos gestores (Seinsche et al., 2023; Toleikienė et al., 2024; Lima, 2023). Isso foi viabilizado pelo PGD, com a possibilidade de controle das entregas realizadas pelo Sistema Petrvs. Ressalte-se também que o controle do trabalho gera benefícios ao teletrabalhador, que desenvolve maior capacidade de autogestão de sua rotina e horários e uma autopercepção de melhor desempenho produtivo (Metselaar; den Dulk; Vermeeren, 2023; Williamson et al., 2024).

O aperfeiçoamento da cultura organizacional passa pela implementação de práticas avaliativas mais objetivas e realistas, pautadas na qualidade das entregas e no desempenho laboral, com a adoção de estratégias adequadas ao teletrabalho, de modo a otimizar o desempenho no ambiente laboral remoto (Pulkkinen; Suhonen; Leinonen, 2025; Leite; Lemos,

2021; Juknevičienė et al., 2025).

O bom relacionamento e comunicação entre os membros da equipe é importante no contexto do teletrabalho, sendo o isolamento social um dos desafios enfrentados pelos teletrabalhadores, capaz de afetar negativamente a sua saúde mental, o que pode ser mitigado pelo apoio organizacional e dos colegas de trabalho, levando a um maior engajamento profissional e resiliência emocional (Buonomo et al., 2024; Seinsche; Schubin; Neumann; Pfaff, 2023; Legentil et al., 2024; Sallaberry et al., 2024).

Figura 12 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Produtos e Resultados Intermediários).



Fonte: Elaborado pelo autor

### Resultados Intermediários

Os resultados intermediários são a “vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”, “maior transparência nas ações públicas”, “Monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido”, “Maior comprometimento e engajamento dos servidores”, “Fortalecimento das equipes e das relações interpessoais”, e “Fomento do uso das ferramentas digitais”.

O alinhamento do trabalho individual com os diferentes níveis organizacionais busca, ao final, a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade, fazendo parte da conceituação

do PGD trazida pela IN nº 24/2023 (Portela, 2024).

A transparência é uma das diretrizes que devem pautar a implementação do teletrabalho nas organizações públicas, se alinhado ao princípio da publicidade, que impõe a transparência na atuação administrativa de modo a possibilitar o controle da administração pública pelos administrados, bem como ao princípio da indisponibilidade do interesse público, que exige que a administração pública faça a gestão dos bens e interesse públicos em prol da coletividade, verdadeira proprietária da coisa pública (Leite; Lemos, 2021; Alexandrino; Paulo, 2025, p. 200; 212-215).

O monitoramento eletrônico de desempenho no teletrabalho pode ser utilizado como uma ferramenta para desenvolver e aprimorar o desempenho dos teletrabalhadores, sendo importante, para isso, que os gestores possuam um bom conhecimento do fluxo de trabalho, o que favorece a definição de metas e o controle dos resultados (Miao et al., 2024; Legentil et al., 2024). No contexto do PGD, o monitoramento dos planos de trabalho e dos planos de entrega permite o desenvolvimento de indicadores que auxiliem no entendimento da evolução das entregas e da alocação de recursos (Portela, 2024).

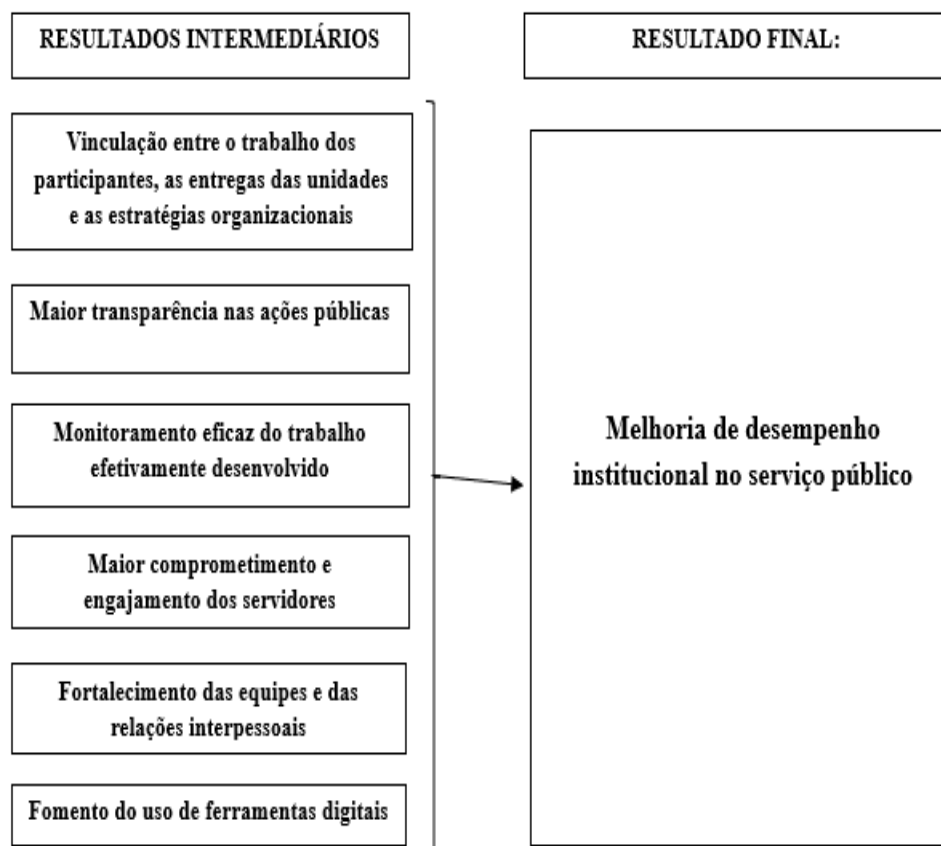
O comprometimento e o engajamento dos teletrabalhadores são favorecidos quando eles se sentem integrados à equipe e envolvidos em decisões importantes, de modo que o viés de aproximação não favoreça os trabalhadores presenciais (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2024).

O teletrabalho pode diminuir a comunicação informal entre os membros da equipe, com a existência de um menor espaço para a criação de vínculos e manifestações de apreço, o que gera menor senso de pertencimento à equipe e menor colaboração mútua entre os colegas, podendo tal situação ser superada pelo uso adequado das tecnologias de informação e comunicação (Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022; Toleikienė et al., 2024; Di Tecco et al., 2021).

O teletrabalho exige o adequado preparo tecnológico das organizações, o que favorece a adoção de formas de governança específicas para essa modalidade laboral, devendo a inovação digital e o uso das ferramentas digitais ser fomentado, o que abre espaço abrindo espaço para a modernização da administração pública e de seus processos (Varotsis, 2022; Aman; Boom, 2024; Baccili; Cruz, 2021).



Figura 13 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Resultados Intermediários e Resultado Final).



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Resultado final e impactos diretos e indiretos

O resultado final do Programa é a melhoria de desempenho institucional no serviço público, que gera como impactos diretos “Melhores entregas e resultados para a sociedade”, “Melhoria do gerenciamento das ações pela Administração Pública”, “Economia de gastos públicos” e “Alinhamento da administração pública com o novo mundo do trabalho”; e como impactos indiretos “Maior confiança dos cidadãos no serviço público”, “Melhor reputação do estado perante a sociedade”; “Maior realização profissional para os servidores públicos”; e “Melhoria dos indicadores socioeconômicos”.

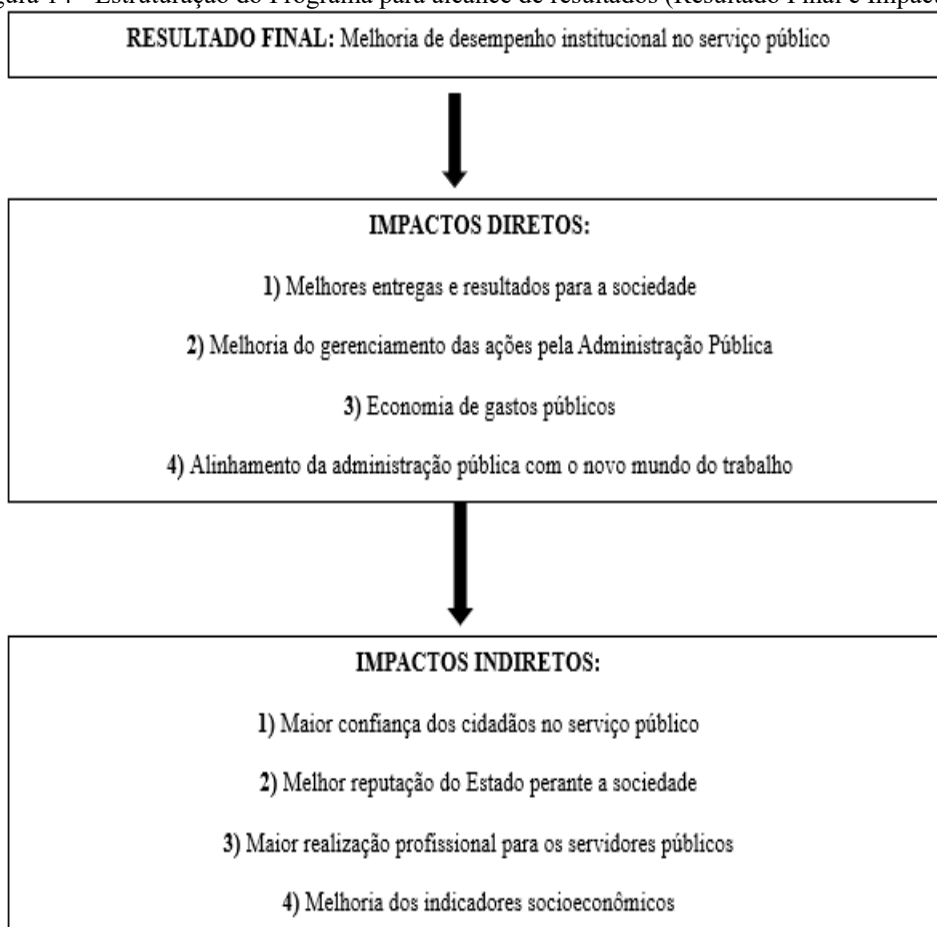
Para se obter a melhoria do desempenho dos servidores no teletrabalho e, consequentemente, a melhoria do desempenho institucional, é necessário se atentar para uma série de aspectos, como uma boa comunicação entre os membros da equipe e um sistema eficiente de monitoramento do desempenho (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019). A qualidade dos recursos tecnológicos utilizados pelos servidores também é importante, pois facilita as suas entregas e otimiza a comunicação entre gestores e membros da equipe (Deschenes, 2024).

Práticas de gestão adequadas ao teletrabalho podem gerar efeitos duradouros no desempenho organizacional, devendo levar em consideração as percepções de teletrabalhadores

e gestores, realizar diagnósticos tempestivos e ajustes de conduta e favorecer a autonomia, a flexibilidade e a comunicação (Amorim-Ribeiro et al., 2024; Ceribeli et al., 2024; Ríos Villacorta et al., 2024; Williamson et al., 2024; Doberstein; Charbonneau, 2022; Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

O PGD, quando bem implementado, pode trazer diversos benefícios à organização, com a adoção de ações orientadas à obtenção de resultados concretos e mensuráveis, levando a uma melhor gestão dos recursos públicos e redução de gastos (Portela, 2024; Leite; Lemos, 2021).

Figura 14 - Estruturação do Programa para alcance de resultados (Resultado Final e Impactos)



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Identificação de Fatores Relevantes de Contexto

Foi possível identificar os fatores de contexto do Programa. Os fatores favoráveis são o “Interesse dos servidores em participar do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho”, a “Perspectiva de melhoria da qualidade de vida pelo servidor, o que reflete positivamente em seu desempenho” e a “Melhor percepção pelo servidor da contribuição de seu trabalho para o órgão e a sociedade”. Os fatores desfavoráveis são “Crenças negativas relacionadas ao teletrabalho”, “Falta de comunicação entre teletrabalhadores e gestores”. “Falta de

comunicação entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais”, “Falta de disponibilidade imediata de servidores”, “Falta de comprometimento com as entregas, prazos e metas”, “Falta de engajamento dos teletrabalhadores e gestores”, “Falta de habilidade no uso de ferramentas digitais para a realização das entregas”, e “Maior dependência da infraestrutura tecnológica e maior sensibilidade à problemas de ordem técnica”.

Figura 15 - Fatores relevantes de contexto.

<b>FATORES RELEVANTES DE CONTEXTO</b>	
<b>FAVORÁVEIS:</b>	
1)	Interesse dos servidores em participar do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho
2)	Perspectiva de melhoria da qualidade de vida pelo servidor, o que reflete positivamente em seu desempenho
3)	Melhor percepção pelo servidor da contribuição de seu trabalho para o órgão e a sociedade
<b>DESFAVORÁVEIS:</b>	
1)	Crenças negativas relacionadas ao teletrabalho
2)	Falta de comunicação entre teletrabalhadores e gestores
3)	Falta de comunicação entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais
4)	Falta de disponibilidade imediata dos teletrabalhadores
5)	Falta de comprometimento com as entregas, prazos e metas
6)	Falta de engajamento dos teletrabalhadores e gestores
7)	Falta de habilidade no uso de ferramentas digitais para a realização das entregas
8)	Maior dependência da infraestrutura tecnologia e maior sensibilidade à problemas de ordem técnica

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Fatores favoráveis

O teletrabalho já havia sido implementado no serviço público antes da pandemia de COVID-19, muitas vezes de forma experimental. Contudo o advento da crise pandêmica levou a adoção compulsória dessa modalidade laboral pelos órgãos públicos, independentemente do interesse dos servidores públicos em trabalhar remotamente, o que pode ter gerado algum estresse inicial e dificuldades de adaptação, que foram diminuindo à medida que o suporte organizacional foi sendo oferecido de forma mais efetiva (Ki; Lee, 2025). Após o período

pandêmico, grande parte dos trabalhadores públicos mostraram um bom nível de adaptação ao teletrabalho e viram as suas expectativas serem atendidas, apesar dos desafios enfrentados (Ceribeli et al., 2024; Baccili; Cruz, 2021; Lopes; Lunardi, 2022).

O aumento da qualidade de vida gerado pelo teletrabalho gera maior satisfação no trabalhador e favorece a melhoria do seu desempenho laboral e um melhor ajuste entre ele e a organização (Palumbo, 2020; Deschenes, 2024; Giaque; Cornu; Pacht, 2024).

O teletrabalho pode levar o trabalhador a ter uma percepção mais positiva sobre o seu desempenho e contribuição de seu trabalho no contexto profissional e social (Williamson et al., 2024).

#### Fatores desfavoráveis

O teletrabalho, pode encontrar barreiras em uma cultura organizacional que possui percepções ambíguas sobre as vantagens e desafios a serem enfrentados e que prefere manter práticas laborais rígidas, resistindo à implementação de modelos de trabalho alternativos (Varotsis, 2022; Amorim-Ribeiro et al., 2024; Barbieri et al., 2025; Silva, 2015).

Os relacionamentos interpessoais e a comunicação entre os membros da equipe podem enfrentar desafios no contexto do teletrabalho, podendo levar gestores a serem influenciados pelo viés de aproximação, o que os leva a favorecerem trabalhadores presenciais em comparação aos teletrabalhadores, os envolvendo mais em tomadas de decisões e utilização da força de trabalho (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2024; Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022).

O uso das ferramentas tecnológicas no teletrabalho pode passar a ideia de que o trabalhador deve permanecer continuamente disponível para os gestores e a organização. Contudo é importante que o seu direito à desconexão seja respeitado, com o estabelecimento de limites entre vida profissional e pessoal, de modo a preservar o seu bem-estar psicológico e moderar os efeitos negativos do teletrabalho (Mondo et al., 2023; Rademacher; Weber; Zinn, 2021; Hinojosa-López; Salas-Rubio; Reyna-Castillo, 2021; Van Wart et al., 2019).

É importante que o teletrabalhador demonstre comprometimento no teletrabalho, realizando as entregas de maneira tempestiva e buscando cumprir as metas de sua unidade e organizacionais, sem deixar de realizar os ajustes quando for necessário (Portela, 2024). Cabe a ressaltar a importância da realização de um bom plano de comunicação no âmbito da unidade onde o PGD está sendo executado, o que favorece o sucesso da implementação do Programa e o engajamento dos profissionais (ibidem).

O teletrabalho reforça a necessidade da disponibilidade tecnológica, que possui um

papel essencial no desempenho (Lim et al., 2025). A falta de habilidade no uso das ferramentas tecnológicas pode prejudicar a capacidade do teletrabalhador de enfrentar as demandas cognitivas e de se adaptar a esse modelo laboral, prejudicando o seu desempenho e motivação, sendo importante que a organização forneça o treinamento adequado em habilidades técnicas e interpessoais (Barbieri et al., 2025; Legentil et al., 2024; Parent-Lamarche; Boulet, 2021; Todisco et al., 2023; Deschenes, 2024; Leite; Lemos, 2021; Di Tecco et al., 2021).

### **Validação do Modelo Lógico**

Após a montagem dos componentes do Modelo Lógico, foi realizada a sua validação com a Equipe Gerencial do Programa, a partir da aplicação de três passos de análise (Cassiolato; Gueresi, 2010):

Teste de consistência: verifica a consistência do encadeamento lógico dos componentes do Modelo, buscando saber se as ações propostas são realizáveis com os recursos disponíveis e se produzem os bens e serviços identificados; se esses produtos são adequados para o alcance dos resultados e para a resolução do problema inicialmente delineado.

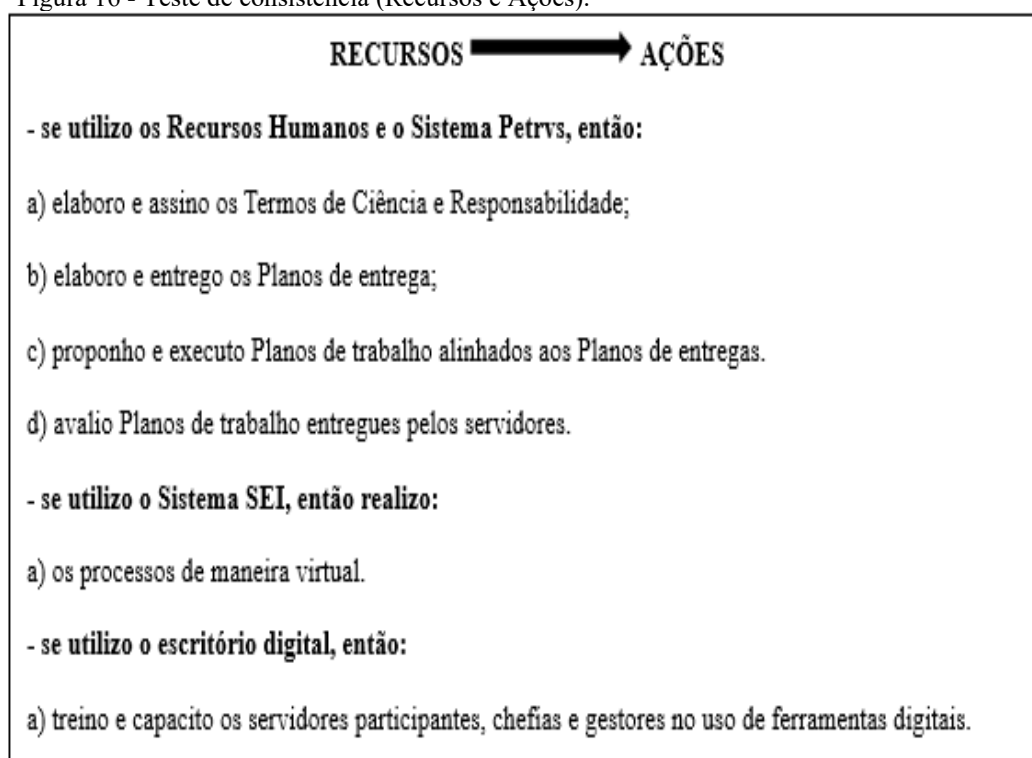
Análise de vulnerabilidade: busca identificar fragilidades nas relações estabelecidas pelo Modelo com o objetivo de se alcançar os resultados desejados;

Análise da motivação dos atores: auxilia na formulação de estratégias para construir viabilidade política para a implementação do programa.

#### **Teste de consistência**

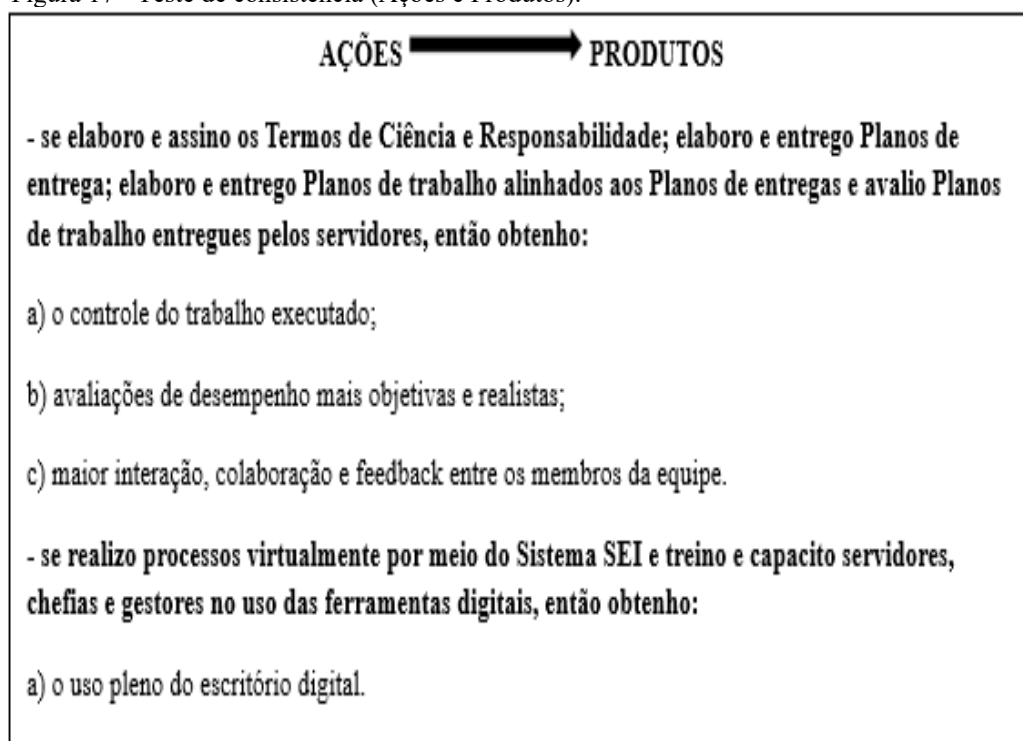
Para a realização do Teste de consistência do Modelo Lógico, foram elaboradas diversas assertivas com a estrutura “se-então”, de modo a elaborar hipóteses verificáveis a partir do encadeamento dos diferentes componentes do Modelo, conforme demonstrado abaixo:

Figura 16 - Teste de consistência (Recursos e Ações).



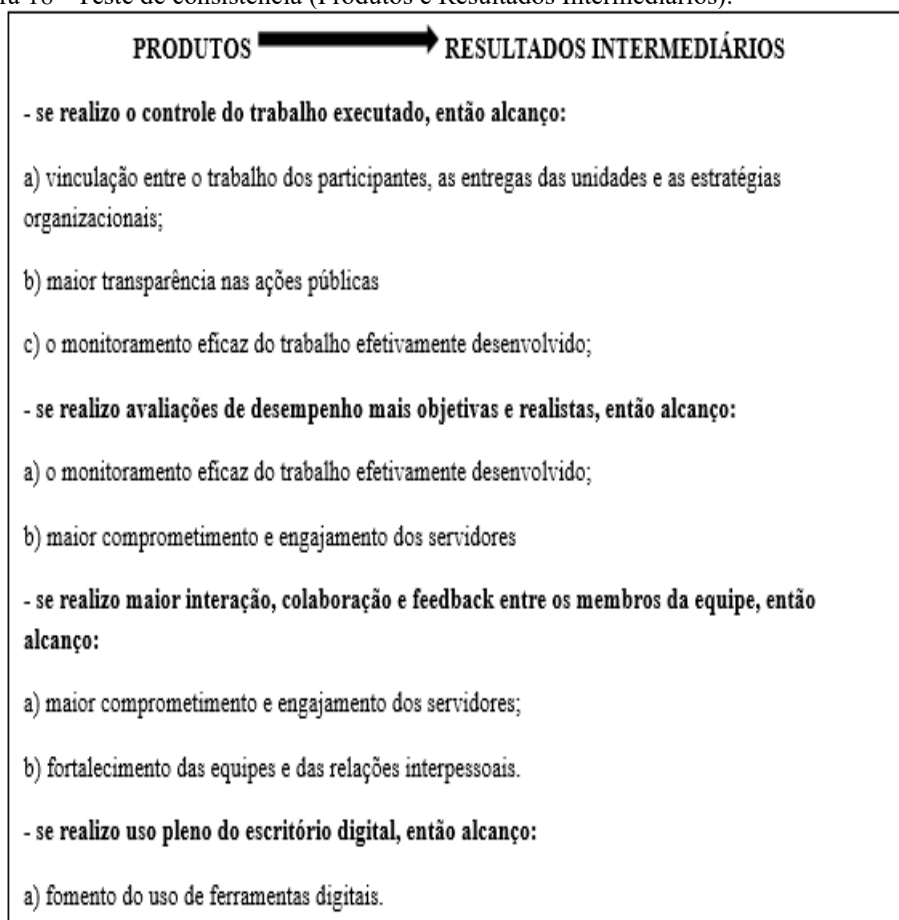
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 17 - Teste de consistência (Ações e Produtos).



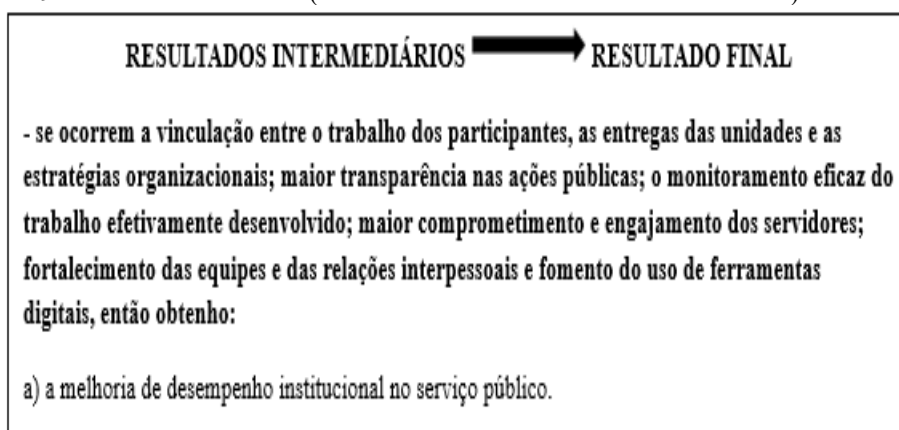
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 18 - Teste de consistência (Produtos e Resultados Intermediários).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 19 - Teste de consistência (Resultados Intermediários e Resultado Final).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, a lógica do Modelo Lógico elaborado foi considerada consistente pela Equipe Gerencial do Programa.

#### Análise de vulnerabilidade

Para a realização da Análise de Vulnerabilidade, foi elaborada diversas matrizes

contendo as ações do Modelo Lógico, uma aposta para cada uma delas, condições de invalidação para cada uma das apostas e ações para a superação das condições de invalidação, conforme exposto abaixo:

Figura 20 - Análise de vulnerabilidade (Ações 1 a 4).

<b>MATRIZ 1</b>
<p><b>AÇÃO 1:</b> Elaborar e assinar Termos de Ciência e Responsabilidade (TCR);</p> <p><b>AÇÃO 2:</b> Elaborar e entregar Planos de entrega;</p> <p><b>AÇÃO 3:</b> Proposição e execução de planos de trabalho alinhados aos planos de entregas</p> <p><b>AÇÃO 4:</b> Avaliar planos de trabalho entregues pelos servidores</p>
<p><b>APOSTA:</b> Se as ações forem executadas, haverá o controle do trabalho, avaliações de desempenho mais objetivas e realistas e maior interação, colaboração e feedback entre os membros da equipe.</p>
<b>A MENOS QUE</b>
<p><b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO 1:</b> Ocorra falta de engajamento dos teletrabalhadores e gestores.</p> <p><b>PROBABILIDADE:</b> Média</p> <p><b>IMPACTO:</b> Alto</p> <p><b>VULNERABILIDADE:</b> Média</p> <p><b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Realizar campanhas de conscientização; monitorar a elaboração e entrega dos planos e intervir junto aos atores do processo caso a elaboração e entrega dos planos não seja concluída (contato informal e posterior aplicação da política de consequências).</p>
<p><b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO 2:</b> Ocorra falta de alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais</p> <p><b>PROBABILIDADE:</b> Baixa</p> <p><b>IMPACTO:</b> Alto</p> <p><b>VULNERABILIDADE:</b> Médio</p> <p><b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Aprimorar a comunicação entre os diferentes níveis organizacionais; emitir relatórios de gestão que mostrem os benefícios do PGD-MIDR para as estratégias organizacionais.</p>
<p><b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO 3:</b> Ocorram problemas no uso e funcionamento do Sistema <b>Petrus</b></p> <p><b>PROBABILIDADE:</b> Baixa</p> <p><b>IMPACTO:</b> Baixa</p> <p><b>VULNERABILIDADE:</b> Baixa</p> <p><b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Nenhuma</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 21 - Análise de vulnerabilidade (Ação 5).

<b>MATRIZ 2</b>
<b>AÇÃO 5:</b> Realizar processos virtualmente por meio do Sistema SEI
<b>APOSTA:</b> Se a ação for executada, haverá o uso pleno do escritório digital.
<b>A MENOS QUE</b>
<b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO:</b> Ocorram problemas no uso e funcionamento do Sistema SEI
<b>PROBABILIDADE:</b> Média
<b>IMPACTO:</b> Média
<b>VULNERABILIDADE:</b> Média
<b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Ocorram problemas no uso e funcionamento do Sistema Petrus; relatar problemas de uso do Sistema SEI ao setor responsável pela tecnologia da informação no MIDR; sugerir ao setor responsável pela tecnologia da informação no MIDR aprimoramentos no Sistema SEI; capacitar os usuários do SEI para o uso correto do sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 22 - Análise de vulnerabilidade (Ação 6).

<b>MATRIZ 3</b>
<b>AÇÃO 6:</b> Treinar e capacitar servidores, chefias e gestores no uso das ferramentas digitais
<b>APOSTA:</b> Se a ação for executada, haverá o uso pleno do escritório digital.
<b>A MENOS QUE</b>
<b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO 1:</b> Não sejam oferecidos treinamento e capacitação aos atores envolvidos no PGD
<b>PROBABILIDADE:</b> Média
<b>IMPACTO:</b> Média
<b>VULNERABILIDADE:</b> Média
<b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Fazer levantamento das necessidades de treinamento e capacitação e oferecer cursos alinhados à necessidade de treinamento e capacitação dos servidores.
<b>CONDIÇÃO DE INVALIDAÇÃO 2:</b> Exista falta de interesse dos atores envolvidos no PGD em serem treinados e capacitados
<b>PROBABILIDADE:</b> Média
<b>IMPACTO:</b> Média
<b>VULNERABILIDADE:</b> Média
<b>AÇÕES NECESSÁRIAS:</b> Realizar campanhas de conscientização sobre a importância do treinamento e da capacitação e condicionar a participação no PGD-MIDR à capacitação prévia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Análise da motivação dos atores

Para a análise de motivação dos atores, foram desenvolvidas uma matriz de análise para cada ação do Modelo Lógico, onde cada participante da Equipe Gerencial do Programa avaliou a sua percepção de valor da ação, que pode ser Alto (A), Médio (M) ou Baixo (B) e o seu interesse nela, que pode se refletir em Apoio (+), Rejeição (-) ou Indiferença (O), conforme demonstrado abaixo:

Figura 23 - Análise da motivação dos atores (Ação 1).

<b>AÇÃO 1:</b> Elaborar e assinar Termos de Ciência Responsabilidade (TCR)
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 24 - Análise da motivação dos atores (Ação 2).

<b>AÇÃO 2:</b> Elaborar e entregar Planos de entrega
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 25 - Análise da motivação dos atores (Ação 3).

<b>AÇÃO 3:</b> Propor e executar planos de trabalho alinhados aos planos de entregas
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 26 - Análise da motivação dos atores (Ação 4).

<b>AÇÃO 4:</b> Avaliar planos de trabalho entregues pelos servidores
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 27 - Análise da motivação dos atores (Ação 5).

<b>AÇÃO 5:</b> Realizar processos virtualmente por meio do Sistema SEI
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 28 - Análise da motivação dos atores (Ação 6).

<b>AÇÃO 6:</b> Treinar e capacitar servidores, chefias e gestores no uso das ferramentas digitais
<b>Nota atribuída pelo Membro 1 da Equipe Gerencial:</b> M+
<b>Nota atribuída pelo Membro 2 da Equipe Gerencial:</b> A+
<b>Resultado:</b> Consenso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, para todas as ações analisadas, houve um consenso na motivação dos membros da Equipe Gerencial, pois todos eles perceberam um valor alto em relação a todas as ações e as apoiaram. A única exceção foi a Ação 6, em que um dos avaliadores a valorou de forma média, por entender que o uso das ferramentas digitais é intuitivo, já existindo manuais que orientam o uso dos sistemas de trabalho e avaliativos, não sendo necessária uma ênfase específica no treinamento e na capacitação digital.

### **Verificação Final do Modelo Lógico**

Após a realização da montagem do Modelo Lógico, foi realizada a sua verificação final, com a aplicação à Equipe Gerencial das 4 (quatro) perguntas sugeridas pela Nota Técnica IPEA

nº 6/2010, quais sejam:

- a) O nível de detalhe é suficiente para criar entendimentos dos elementos e suas interrelações?
- b) A lógica do Programa está completa?
- c) A lógica do Programa está teoricamente consistente, ou seja, todos os elementos ajustam-se logicamente?
- d) Há outros caminhos plausíveis para alcançar os resultados do Programa?

A Equipe Gerencial entendeu que o nível de detalhamento do Modelo Lógico montado é suficiente para gerar um bom entendimento sobre ele; que sua lógica é completa, consistente e que todos os elementos do Modelo estão bem ajustados e que os caminhos traçados para o alcance dos resultados foram os melhores possíveis. Desse modo, a verificação final do Modelo Lógico desenvolvido foi bem-sucedida.

### **Definição dos Indicadores de Desempenho**

Elaboraram-se indicadores de desempenho para cada um dos produtos do Programa identificados na montagem do Modelo Lógico, em consonância com a Nota Técnica IPEA nº 6/2010, com o objetivo de mensurar percentualmente de forma direta o nível de execução das ações traçadas no Modelo Lógico. Estabeleceram-se metas anuais de desempenho, com a respectiva fórmula de cálculo, para todos os indicadores, conforme exposto abaixo:

Figura 29 - Indicadores referentes aos Produtos 1 e 2 (ambos).

<b>PRODUTO 1:</b> Controle do trabalho executado
<b>PRODUTO 2:</b> Avaliações de desempenho mais objetivas e realistas
<b>INDICADOR 1:</b> Taxa de assinatura de termos de ciência e responsabilidade
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de Termos de Ciência e Responsabilidade assinados
<b>FÓRMULA:</b> $(n^{\circ} \text{ TCRs assinados}) / (n^{\circ} \text{ assinaturas demandadas}) \times 100$
<b>INDICADOR 2:</b> Taxa de execução dos planos de entrega
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de planos de entrega executados
<b>FÓRMULA:</b> $(n^{\circ} \text{ planos de entrega executados} / n^{\circ} \text{ planos de entrega demandados}) \times 100$
<b>INDICADOR 3:</b> Taxa de execução dos planos de trabalho
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de planos de trabalho executados
<b>FÓRMULA:</b> $(n^{\circ} \text{ planos de trabalho executados} / n^{\circ} \text{ planos de trabalho demandados}) \times 100$
<b>INDICADOR 4:</b> Taxa de avaliação dos planos de trabalho
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de planos de trabalho avaliados
<b>FÓRMULA:</b> $(n^{\circ} \text{ planos de trabalho avaliados} / n^{\circ} \text{ avaliações demandadas}) \times 100$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 30 - Indicador referente ao Produto 3.

<b>PRODUTO 3:</b> Maior interação, colaboração e feedback entre os membros da equipe
<b>INDICADOR 1:</b> Taxa de realização de reuniões e interações virtuais e presenciais
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de reuniões e interações virtuais e presenciais realizadas
<b>FÓRMULA:</b> $n^{\circ} \text{ de reuniões e interações virtuais e presenciais realizadas} / n^{\circ} \text{ de reuniões e interações virtuais e presenciais previstas} \times 100$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 31 - Indicadores referentes ao Produto 4.

<b>PRODUTO 4:</b> Uso pleno do escritório digital
<b>INDICADOR 1:</b> Taxa de processos executados virtualmente pelo SEI
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de processos executados virtualmente pelo SEI
<b>FÓRMULA:</b> (nº de processos executados virtualmente pelo SEI/nº de execuções demandadas) x 100
<b>INDICADOR 2:</b> Taxa de realização de capacitações pelos participantes do PGD
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de treinamentos, cursos e capacitações realizadas pelos participantes do PGD
<b>FÓRMULA:</b> nº de treinamentos, cursos e capacitações realizados/nº treinamentos, cursos e capacitações oferecidas x 100
<b>INDICADOR 3:</b> Taxa de participantes do PGD capacitados
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de participantes do PGD capacitados
<b>FÓRMULA:</b> (nº de participantes do PGD capacitados/nº total de participantes do PGD) x 100
<b>INDICADOR 4:</b> Taxa de investimento na capacitação de participantes do PGD
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de recursos investidos na capacitação de participantes do PGD
<b>FÓRMULA:</b> Investimentos na capacitação de participantes do PGD/Investimentos previstos x 100%
<b>INDICADOR 5:</b> Taxa de utilização dos recursos investidos na capacitação de participantes do PGD
<b>METAS ANUAIS:</b> 100% de recursos investidos utilizados na capacitação de participantes do PGD
<b>FÓRMULA:</b> Recursos utilizados na capacitação de participantes do PGD/Recursos investidos x 100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os produtos “Controle do trabalho executado” e “Avaliações de desempenho mais objetivas e realistas”, foram desenvolvidos os indicadores de desempenho Taxa de assinatura de Termos de Ciência e Responsabilidade”, “Taxa de execução dos planos de entrega”, “Taxa de execução dos planos de trabalho”, e “Taxa de avaliação dos planos de trabalho”.

Para o produto “Maior interação, colaboração e feedback entre os membros da equipe”, foi desenvolvido o indicador de desempenho “Taxa de realização de reuniões e interações virtuais e presenciais”.

Para o produto “Uso pleno do escritório digital”, foram desenvolvidos os indicadores de desempenho “Taxa de processos executados virtualmente pelo SEI”, “Taxa de realização de capacitações pelos participantes do PGD”, “Taxa de participantes do PGD capacitados”, “Taxa

de investimento na capacitação de participantes do PGD” e “Taxa de utilização dos recursos investidos na capacitação de participantes do PGD”.

Os indicadores de produto elaborados adotaram uma abordagem simples e objetiva, buscando mensurar a correspondência entre o que foi planejado e o que foi executado (Cassiolo; Guerres, 2010). Buscou-se englobar aspectos de gestão, como controle e avaliação, aspectos comunicacionais e de relacionamento interpessoal, bem como aspectos relacionados ao treinamento e capacitação dos participantes do Programa no uso das tecnologias de informação e de comunicação relacionadas ao teletrabalho.

### **Sistematização do Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho**

Diante do exposto e buscando uma demonstração mais visual e ilustrativa, segue abaixo a sistematização do Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho:

Quadro 7 - Sistematização do Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho.

<b>Programa:</b> Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho: compreensão do Programa e das percepções dos atores institucionais
<b>Explicação do Problema e Referências Básicas do PGD-MIDR</b>
<b>Problema:</b> Falta de foco em resultados. Falta de controle e de valorização da produtividade dos servidores.
<b>Causas do problema:</b> Cultura organizacional burocrática que valoriza a frequência dos servidores e não a sua produtividade.
<b>Consequências do problema:</b> 1) Servidores desmotivados e com sensação de falta de propósito em seu trabalho; 2) Maior rotatividade de servidores; 3) Falta de ferramentas objetivas para monitorar os resultados do trabalho e o seu alinhamento com as metas e estratégias organizacionais; 4) Falta de alinhamento entre o trabalho dos servidores e as metas e estratégias organizacionais; e 5) Execução do trabalho com menos qualidade e agilidade.
<b>Descritores do problema:</b> 1) Não priorização da qualidade das entregas; 2) Avaliações de desempenho subjetivas; 3) Monitoramento limitado do trabalho; e 4) Pouco reconhecimento do trabalho do servidor.
<b>Objetivo Geral:</b> Induzir a melhoria do desempenho institucional no serviço público.
<b>Objetivos Específicos:</b> promover a gestão orientada a resultados, a cultura de planejamento institucional e da inovação, a gestão dos recursos públicos, o dimensionamento da força de trabalho, o desempenho, a transformação digital, a atração e retenção de talentos, a saúde e a qualidade de vida no trabalho e a sustentabilidade ambiental.
<b>Público-Alvo:</b> servidores públicos efetivos; servidores públicos comissionados (exceto os que ocupem cargo ou função comissionada superior ao nível 10; empregados públicos cedidos ao MIDR e servidores contratados por tempo determinado.
<b>Beneficiários:</b> Integrantes do público-alvo selecionados para participar do PGD-MIDR . Quando o quantitativo de interessados em aderir ao PGD superar o quantitativo de vagas disponibilizadas, terão prioridade o público que atender os critérios de priorização.
<b>CrITÉRIOS DE Priorização</b>
<b>Gerais:</b>
<b>Decreto nº 11.072/2022:</b>
- atividades a serem desempenhadas (art. 7º);
- experiência dos interessados (art. 7º).

**IN nº 24/2023:**

- natureza do trabalho (art. 13º);
- competências dos interessados (art. 13º).

**Específicos:** O MIDR, como unidade autorizativa, aderiu integralmente aos critérios de priorização constantes no Art. 14 da IN nº 24/2023:

- servidores com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição.
- servidores com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.
- servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

**OBS:** cada unidade instituidora no âmbito interno do MIDR possui discricionariedade para definir a ordem de prioridade dos critérios do art. 14 da IN nº 24/2023 ou definir novos critérios.

#### **Estruturação do Programa para o alcance de resultados**

**Recursos:** 1) Normas e Manuais; 2) Humanos (teletrabalhadores e gestores); 3) Sistema Petrvs; 4) Sistema SEI; e 5) Escritório Digital

**Ações:** 1) Elaborar e assinar termos de ciência e responsabilidade (TCRs); 2) Elaborar e entregar Planos de entrega; 3) Propor e executar planos de trabalho alinhados aos planos de entregas; 4) Avaliar planos de trabalho entregues pelos teletrabalhadores; 5) Realizar processos virtualmente por meio do Sistema SEI; e 6) Treinar e capacitar teletrabalhadores e gestores no uso das ferramentas digitais

**Produtos:** 1) Controle do trabalho executado; 2) Avaliações de desempenho mais objetivas e realistas; 3) Maior interação, colaboração e feedback entre os membros da equipe; e 4) Uso pleno do escritório digital

**Resultados Intermediários:** 1) Vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais; 2) Maior transparência nas ações públicas; 3) Monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido; 4) Maior comprometimento e engajamento dos servidores; 5) Fortalecimento das equipes e das relações interpessoais; e 6) Fomento do uso de ferramentas digitais.

**Resultado Final:** Melhoria de desempenho institucional no serviço público

**Impactos diretos:** 1) Melhores entregas e resultados para a sociedade; 2) Melhoria do gerenciamento das ações pela Administração Pública; 3) Economia de gastos públicos; e 4) Alinhamento da administração pública com o novo mundo do trabalho

**Impactos indiretos:** 1) Maior confiança dos cidadãos no serviço público; 2) Melhor reputação do Estado perante a sociedade; 3) Maior realização profissional para os servidores públicos; e 4) Melhoria dos indicadores socioeconômicos

#### **Fatores de contexto**

**Favoráveis:** 1) Interesse dos servidores em participar do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho; 2) Perspectiva de melhoria da qualidade de vida pelo servidor, o que reflete positivamente em seu desempenho; e 3) Melhor percepção pelo servidor da contribuição de seu trabalho para o órgão e a sociedade

**Desfavoráveis:** 1) Crenças negativas relacionadas ao teletrabalho; 2) Falta de comunicação entre teletrabalhadores e gestores; 3) Falta de comunicação entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais; 4) Falta de disponibilidade imediata dos teletrabalhadores; 5) Falta de comprometimento com as entregas, prazos e metas; 6) Falta de engajamento dos teletrabalhadores e gestores; 7) Falta de habilidade no uso de ferramentas digitais para a realização das entregas; e 8) Maior dependência da infraestrutura tecnologia e maior sensibilidade à problemas de ordem técnica.

#### **Indicadores de produto**

1) taxa de assinatura de Termos de Ciência e Responsabilidade; 2) taxa de execução dos planos de entrega; 3) taxa de execução dos planos de trabalho; 4) taxa de avaliação dos planos de trabalho; 5) taxa de realização de reuniões e interações virtuais e presenciais; 6) taxa de processos executados virtualmente pelo SEI; 7) taxa de realização de capacitações pelos participantes do PGD; 8) taxa de participantes do PGD capacitados; 9) taxa de investimento na capacitação de participantes do PGD; e 10) taxa de utilização dos recursos investidos na capacitação de participantes do PGD

Fonte: Elaborado pelo autor.



#### 4.5.2 Análise quantitativa do questionário estruturado aplicado aos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica.

A Tabela 3 apresenta os resultados do Questionário Estruturado referentes à estatística descritiva, que avaliou os indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica quanto a dois fatores: a) relevância e adequação; e b) aplicabilidade à prática profissional. Esses fatores buscaram captar a percepção dos respondentes sobre os indicadores sugeridos, sendo que o primeiro fator possui uma ótica mais aberta e aplicabilidade generalista a todos os teletrabalhadores, enquanto o segundo fator possui uma abordagem mais restrita, com aplicabilidade específica para a função exercida pelo respondente.

Tabela 3 - Estatística descritiva (Média, Desvio Padrão e Teste Shapiro-Wilk).

	Válidos	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	p valor Shapiro-Wilk
[RA] Afeto	27	3.815	0.962	0.792	< .001
[PP] Afeto	27	3.815	0.736	0.764	< .001
[RA] Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	27	4.333	1.038	0.685	< .001
[PP] Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	27	4.333	0.877	0.753	< .001
[RA] Gestão do tempo	27	4.444	0.934	0.650	< .001
[PP] Gestão do tempo	27	4.407	0.931	0.679	< .001
[RA] Intenção de Rotatividade	27	3.667	1.144	0.882	.005
<b>[PP] Intenção de Rotatividade</b>	<b>27</b>	<b>3.630</b>	<b>1.079</b>	<b>0.854</b>	<b>.001</b>
[RA] Ergonomia	27	3.778	1.188	0.858	.002
[PP] Ergonomia	27	3.963	1.224	0.795	< .001
[RA] Regulação emocional	27	3.889	0.892	0.864	.002
[PP] Regulação emocional	27	3.852	0.818	0.863	.002
[RA] Tempo gasto em teletrabalho	27	4.259	0.903	0.777	< .001
[PP] Tempo gasto em teletrabalho	27	3.852	1.134	0.858	.002
[RA] Condições de Trabalho	27	4.259	0.903	0.762	< .001
[PP] Condições de Trabalho	27	4.185	0.834	0.818	< .001
[RA] Organização de Trabalho	27	4.370	0.839	0.746	< .001
[PP] Organização de Trabalho	27	4.259	0.813	0.794	< .001
[RA] Relações de Trabalho	27	4.370	0.926	0.705	< .001
[PP] Relações de Trabalho	27	4.370	0.792	0.750	< .001
[RA] Autogerenciamento, autodisciplina e gestão da produtividade pelo teletrabalhador	27	4.407	0.797	0.732	< .001
[PP] Autogerenciamento, autodisciplina e gestão da produtividade pelo teletrabalhador	27	4.370	0.792	0.750	< .001
<b>[RA] Desempenho</b>	<b>27</b>	<b>4.593</b>	<b>0.636</b>	<b>0.658</b>	<b>&lt; .001</b>
[PP] Desempenho	27	4.444	0.801	0.711	< .001
[RA] Esforço	27	4.185	0.736	0.801	< .001

	Válidos	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	p valor Shapiro-Wilk
[PP] Esforço	27	4.185	0.879	0.813	< .001
[RA] Regulação	27	4.148	0.949	0.792	< .001
[PP] Regulação	27	4.074	0.958	0.804	< .001
[RA] Treinamento e desenvolvimento	27	4.185	1.039	0.759	< .001
[PP] Treinamento e desenvolvimento	27	4.185	1.039	0.759	< .001
[RA] Avaliação dos resultados e monitoramento do desempenho	27	4.370	1.115	0.633	< .001
[PP] Avaliação dos resultados e monitoramento do desempenho	27	4.407	1.010	0.631	< .001
[RA] Gestão e bem-estar	27	4.296	0.869	0.774	< .001
[PP] Gestão e bem-estar	27	4.222	0.847	0.806	< .001
[RA] Coordenação de equipe	27	4.333	1.038	0.690	< .001
[PP] Coordenação de equipe	27	4.296	0.953	0.742	< .001
[RA] Engajamento no trabalho	27	4.185	1.001	0.772	< .001
[PP] Engajamento no trabalho	27	4.148	0.949	0.792	< .001
[RA] Gestão de equipes e de sua produtividade	27	4.111	1.155	0.775	< .001
[PP] Gestão de equipes e de sua produtividade	27	3.926	1.035	0.844	< .001
[RA] Recompensas e reconhecimento	27	4.185	0.962	0.772	< .001
[PP] Recompensas e reconhecimento	27	4.148	0.864	0.826	< .001
[RA] Suporte de supervisão	27	4.296	0.869	0.774	< .001
[PP] Suporte de supervisão	27	4.148	0.949	0.807	< .001
[RA] Comunicação eficaz	27	4.370	0.884	0.728	< .001
[PP] Comunicação eficaz	27	4.333	0.961	0.718	< .001
[RA] Isolamento profissional	27	4.037	0.980	0.817	< .001
<b>[PP] Isolamento Profissional</b>	<b>27</b>	<b>3.630</b>	<b>1.149</b>	<b>0.886</b>	<b>.006</b>
[RA] Suporte dos colegas	27	4.185	1.039	0.765	< .001
[PP] Suporte dos colegas	27	4.259	0.859	0.792	< .001
[RA] Acesso à tecnologia de aprimoramento da comunicação	27	4.259	0.944	0.762	< .001
[PP] Acesso à tecnologia de aprimoramento da comunicação	27	4.259	0.944	0.762	< .001
[RA] Conhecimento técnico e uso de tecnologias digitais	27	4.444	0.751	0.709	< .001
[PP] Conhecimento técnico e uso de tecnologias digitais	27	4.333	0.734	0.743	< .001
[RA] Problemas de hardware e de rede	27	4.296	0.869	0.774	< .001
[PP] Problemas de hardware e de rede	27	4.222	0.847	0.806	< .001

*Nota:* “O indicador é relevante e adequado para avaliar o PGD/MIDR na modalidade de teletrabalho e seus participantes (RA); “O indicador é aplicável para a minha prática profissional (PP).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nenhuma variável apresentou dados com tendência à normalidade. Considerando a escala Likert usada no questionário estruturado (1 a 5), as médias dos 28 indicadores foram altas, a maioria superior a 4, nos dois fatores avaliativos. O indicador desempenho (relevância e adequação) registrou a maior média (Média de 4,593, com Desvio Padrão de 0,636). As

menores médias foram observadas nos indicadores isolamento profissional e intenção de rotatividade quanto à aplicabilidade à prática profissional, ambos com média de 3,630; o primeiro apresentou Desvio Padrão de 1,149 e o segundo Desvio Padrão de 1,079.

Nota-se, assim, que todos os 28 indicadores de desempenho para o teletrabalho encontrados na literatura acadêmica foram avaliados de maneira positiva pelos respondentes, que perceberam todos como relevantes, adequados e aplicáveis à sua prática profissional. Isso favorece uma futura adoção desses indicadores no processo avaliativo do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e de seus teletrabalhadores.

A Tabela 4 demonstra o teste não paramétrico Wilcoxon Signed Rank de amostras pareadas, que foi utilizado para comparar, para cada um dos 28 indicadores, a diferença das médias entre os fatores avaliativos “relevância e aplicabilidade” e “prática profissional”.

Tabela 4 - Teste não paramétrico Wilcoxon Signed Rank de amostras pareadas.

Medida 1		Medida 2	<i>W</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
[RA] Afeto	-	[PP] Afeto	20.000	0.280	.821
[RA] Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	-	[PP] Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	5.000	0.000	1.000
[RA] Gestão do tempo	-	[PP] Gestão do tempo	2.000	0.447	1.000
[RA] Intenção de Rotatividade	-	[PP] Intenção de Rotatividade	19.000	0.140	.942
[RA] Ergonomia	-	[PP] Ergonomia	17.500	1.019	.314
[RA] Regulação emocional	-	[PP] Regulação emocional	14.500	0.085	1.000
<b>[RA] Tempo gasto em teletrabalho</b>	-	<b>[PP] Tempo gasto em teletrabalho</b>	<b>21.000</b>	<b>2.201</b>	<b>.034</b>
[RA] Condições de Trabalho	-	[PP] Condições de Trabalho	16.000	0.338	.792
[RA] Organização de Trabalho	-	[PP] Organização de Trabalho	7.000	0.730	.581
[RA] Relações de Trabalho	-	[PP] Relações de Trabalho	5.000	0.000	1.000
[RA] Autogerenciamento, autodisciplina e gestão da produtividade pelo teletrabalhador	-	[PP] Autogerenciamento, autodisciplina e gestão da produtividade pelo teletrabalhador	8.000	0.135	1.000
[RA] Desempenho	-	[PP] Desempenho	8.000	1.095	.345
[RA] Esforço	-	[PP] Esforço	10.500	0.000	1.000
[RA] Regulação	-	[PP] Regulação	9.000	0.405	.785
[RA] Treinamento e desenvolvimento	-	[PP] Treinamento e desenvolvimento	3.000	0.000	1.000
[RA] Avaliação dos resultados e monitoramento do desempenho	-	[PP] Avaliação dos resultados e monitoramento do desempenho	1.000	0.447	1.000
[RA] Gestão e bem-estar	-	[PP] Gestão e bem-estar	9.000	0.405	.784
[RA] Coordenação de equipe	-	[PP] Coordenação de equipe	8.500	0.270	.890
[RA] Engajamento no trabalho	-	[PP] Engajamento no trabalho	11.500	0.210	.915
[RA] Gestão de equipes e de sua produtividade	-	[PP] Gestão de equipes e de sua produtividade	15.500	1.048	.339
[RA] Recompensas e reconhecimento	-	[PP] Recompensas e reconhecimento	11.000	0.105	1.000
[RA] Suporte de supervisão	-	[PP] Suporte de supervisão	12.500	1.348	.203
[RA] Comunicação eficaz	-	[PP] Comunicação eficaz	5.500	0.183	1.000

<b>[RA] Isolamento Profissional</b>	-	<b>[PP] Isolamento Profissional</b>	<b>28.000</b>	<b>2.366</b>	<b>.018</b>
[RA] Suporte dos colegas	-	[PP] Suporte dos colegas	8.000	- 0.524	.665
[RA] Acesso à tecnologia de aprimoramento da comunicação	-	[PP] Acesso à tecnologia de aprimoramento da comunicação	7.000	- 0.135	1.000
[RA] Conhecimento técnico e uso de tecnologias digitais	-	[PP] Conhecimento técnico e uso de tecnologias digitais	7.000	0.730	.581
[RA] Problemas de hardware e de rede	-	[PP] Problemas de hardware e de rede	12.000	0.314	.824

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a amostra analisada, pode-se afirmar que a grande maioria dos indicadores estudados não obtiveram médias estatisticamente diferentes entre os fatores avaliativos “relevância e adequação” e “aplicabilidade à prática profissional”. Apenas os indicadores “tempo gasto em teletrabalho” ( $z = 2,201$ ;  $p = 0,034$ ,  $d = 0,425$ ) e “isolamento profissional” ( $z = 2,366$ ;  $p = 0,018$ ;  $d = 0,399$ ) apresentaram diferença significativa entre os 2 fatores de avaliação. Assim, o tamanho de efeito de ambos é considerado baixo (Cohen, 1988).

A ausência de diferença estatística significativa entre os dois fatores avaliativos utilizados no Questionário Estruturado indica a possibilidade de eles terem sido entendidos conceitualmente de forma similar pelos respondentes, que os avaliaram de forma muito semelhante em cada indicador. Desse modo, em próximas pesquisas é possível simplificar o instrumento de coleta, estabelecendo-se apenas um fator avaliativo para cada indicador, o que evitaria possíveis problemas interpretativos ao se responder o questionário e avaliar o significado de suas respostas.

#### 4.5.3 Análise qualitativa das entrevistas dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

A partir das realizações das entrevistas semiestruturadas, buscou-se extrair da Equipe Gerencial do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho uma visão mais formal, ampla e abrangente sobre o Programa. Já em relação aos teletrabalhadores e gestores, buscou-se uma perspectiva mais prática e concreta, relacionada a sua rotina diária de trabalho.

Segue abaixo a análise qualitativa dessas entrevistas, de acordo com os procedimentos descritos na metodologia do trabalho.

#### **Classificação Hierárquica Descendente**

O corpus geral foi constituído por 23 textos, separados em 1255 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 1060 STs (86,46%). Emergiram 43180 ocorrências (palavras,

formas ou vocábulos), 3488 palavras distintas e 1637 com uma única ocorrência (3,79%). O conteúdo analisado foi categorizado em três classes:

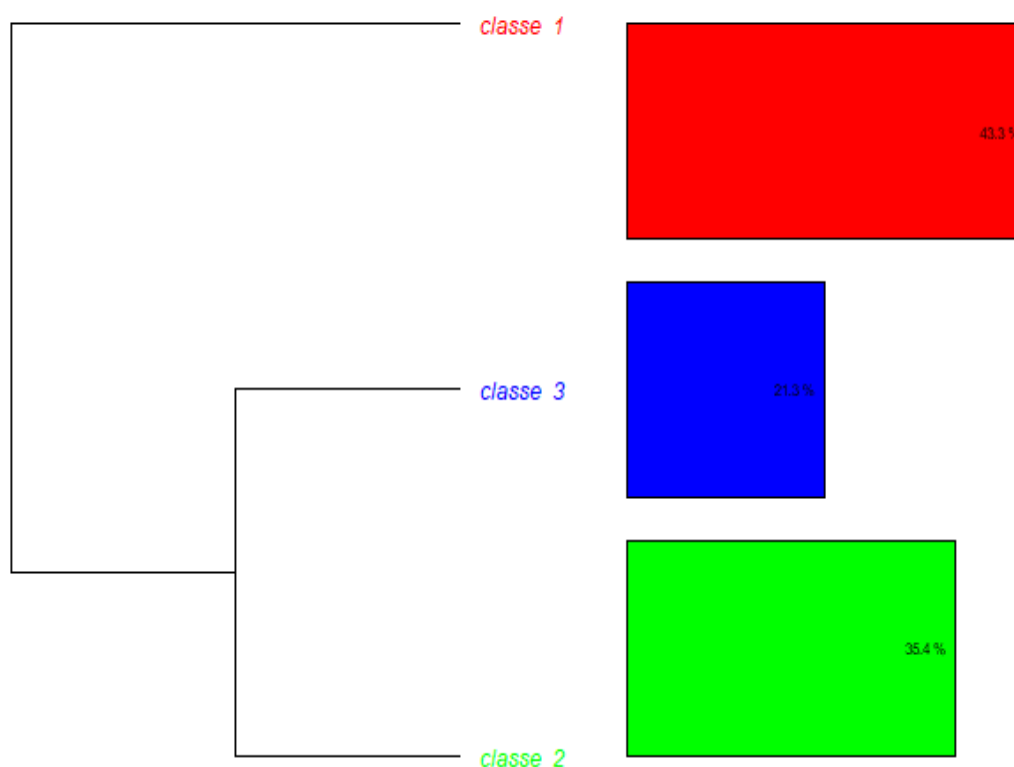
Classe 1 – Avaliação do teletrabalho, com 459 ST (43,3%), constantes no Anexo H;

Classe 2 – Relações, vantagens e teletrabalho, com 375 ST (35,38%), constantes no Anexo I;

Classe 3 – Infraestrutura no teletrabalho, com 226 ST (21,32%), constantes no Anexo J.

A Figura 30 apresenta o dendrograma das classes da Classificação Hierárquica Descendente.

Figura 32 - Dendrograma das Classes da CHD.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### Classe 1: Avaliação do teletrabalho

Esta classe compreende 43,3% ( $f = 459$  ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 122,16$  (avaliação) e  $\chi^2 = 3,94$  (abrangente). Essa classe é composta por termos como “petrvs” ( $\chi^2 = 45,04$ ); “plano” ( $\chi^2 = 42,47$ ); “sistema” ( $\chi^2 = 39,32$ ); “atividade” ( $\chi^2 = 37,63$ ); “mês” ( $\chi^2 = 35,4$ ); “entrega” ( $\chi^2 = 29,49$ ); “relatório” ( $\chi^2 = 28,96$ ); “mensal” ( $\chi^2 = 22,07$ ); “feedback” ( $\chi^2 = 21,07$ ); “desempenho” ( $\chi^2 = 15,23$ ); “semanal”

( $\chi^2 = 14,55$ ); “reunião” ( $\chi^2 = 14,0$ ); “nota” ( $\chi^2 = 12,87$ ); “pontuação” ( $\chi^2 = 11,89$ ); “teletrabalhadores” ( $\chi^2 = 7,9$ ); e “quantificar” ( $\chi^2 = 6,58$ ).

Observou-se que os teletrabalhadores são avaliados pelos gestores nos planos de trabalho no sistema Petrvs, porém não existe uma avaliação do MIDR em relação ao Programa, exceto o relatório gerencial que é feito anualmente ao final de cada ciclo, que é gerado fora do sistema Petrvs, trazendo alguns indicadores relacionados à produtividade (na visão dos gestores), à redução de despesas e ao absenteísmo. Esse relatório não traz indicadores a partir da visão dos teletrabalhadores, o que demonstra uma falha no processo avaliativo do Programa, que é muito subjetivo é focado na visão dos gestores.

...atualmente a única ferramenta de avaliação é a avaliação dos gestores, a avaliação que os gestores fazem nos planos de trabalho dos teletrabalhadores, não há uma avaliação do midr em relação ao programa...

**Teletrabalhadora integral**

...ele traz uma percepção dos gestores em relação aos participantes do programa de forma geral, inclusive até as questões que tinham no relatório eram muito subjetivas, não quando eu falo subjetividade é a avaliação do programa como um todo...

**Teletrabalhadora integral**

Convém ressaltar que a avaliação de desempenho do teletrabalho no serviço público costuma apoiar-se em autorrelatos dos próprios teletrabalhadores, o que torna o processo excessivamente subjetivo. É, portanto, essencial desenvolver indicadores e sistemas avaliativos mais objetivos e adequados a essa modalidade, combinando métricas quantitativas e qualitativas e incorporando a escuta dos atores institucionais, em especial dos teletrabalhadores. Essa abordagem favorece maior engajamento no processo avaliativo e contribui para ganhos na satisfação e no desempenho (Cardoso; Petri, 2023; Guilherme; Sousa, 2024; Palumbo, 2020; Buonomo et al., 2024; Di Tecco et al., 2021; Fischer et al., 2023; Azevedo, 2021; Barbieri et al., 2025).

Durante as entrevistas, os entrevistados deram grande ênfase à importância da avaliação no teletrabalho. Ao se discutir o processo avaliativo, o Sistema Petrvs sempre era mencionado, o que demonstrou a sua grande relevância, ao mesmo tempo em que ressaltou uma possível visão restrita sobre outras possibilidades avaliativas do Programa e dos teletrabalhadores.

...então em poucas palavras eu faço um relatório contendo todas as atividades que ocorreram naquele mês, registro ele no sei, incluo também esse mesmo texto lá no petrvs, o qual é enviado para a chefia imediata no final de cada mês...

**Teletrabalhador Parcial**

...a gente faz um plano de trabalho no início de cada mês e avalia se as metas mensais foram cumpridas...

**Gestor**

...é avaliado pelo sistema pelo petrvs, a gente faz as atividades semanais, inclui lá no sistema e no final do mês o chefe avalia..."**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...nós utilizamos somente aquele petrvs para avaliar o plano de trabalho que é feito mensalmente, se todas as atividades foram realizadas..."**Gestora e teletrabalhadora integral**

...eu avalio da mesma forma que é a minha avaliação, então a gente estipula um plano de trabalho, metas que tem que seguir dentro desse plano de trabalho e a avaliação é feita de acordo com o cumprimento desse plano de trabalho, que foi incluído dentro do sistema..."**Gestor e teletrabalhador parcial**

...a gente finaliza mensalmente as atividades pelo sistema, a gente faz os planos de trabalho, encaminha, são aprovados e a gente executa, aí depois dessa execução que é avaliado pela chefia...

**Teletrabalhadora integral**

...normalmente pelo próprio sistema e com o envio de atividades e retorno dela ou com pontuações direcionadas à atividade ou com alguma observação, não tem uma avaliação periódica, no caso...

**Teletrabalhadora integral**

A percepção sobre o Petrvs apresentou variações. Muitos ressaltaram a sua superioridade em relação ao SISGP - Sistema do Programa de Gestão, que era o sistema avaliativo utilizado anteriormente para avaliar os participantes do PGD, que utilizava notas, ao contrário do novo sistema, que trabalha com escalas avaliativas, permitindo ao chefe justificar a avaliação realizada.

...ele vai dando feedback das atividades e eu entendo que é satisfatório sim, eu vejo melhoria sim, o sistema sisgp a avaliação dele era por nota, já no petrus eu acho que ficou melhor que é por escala...

**Teletrabalhadora Parcial**

...eu acho que melhorou muito com relação ao que era o sisgp, agora eu acho o petrus muito melhor...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...a gente coloca o processo que a gente fez e tudo que fez direitinho e é avaliado no petrvs, então para mim está bom desse jeito, agora se fosse o sistema eu não sei...

**Teletrabalhadora parcial**

Apesar disso, alguns entrevistados afirmaram que essas escalas restringem o processo avaliativo, devendo ser mais amplas, de modo a permitir avaliações mais detalhadas e complexas.

...não tem avaliação disciplinar, não tem fatores também comportamentais, é só aquela de 1 a 10, aqui no petrvs é somente estrelinha...quer dizer, foi bem avaliado, se fez conforme estava combinado...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...sim eu acho que hoje em dia já funciona muito bem o petrvs também, mas eu acho que o petrvs ele não aprofunda muito porque ele é só qual é a avaliação do mês...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...mas o petrvs também você tem que preencher muitos campos para realmente chegar em uma avaliação aprofundada do trabalho e como o trabalho é muito sazonal...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...então poderia ser por atividade, por meta...colocou as atividades lá que vai fazer e avaliar tipo projeto...colocar mais níveis de informação também, não só aqueles cinco itens lá para clicar em cima...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

As percepções sobre o nível de dificuldade no uso do Petrvs também foram variadas. Enquanto alguns afirmaram que o novo sistema permitia um uso intuitivo e era de fácil manuseio e inteligibilidade, comparando-o de forma positiva em relação ao sistema anterior, outros afirmaram que ainda persistem desafios, tais como a dificuldade de mensuração do percentual de execução das atividades.

...sim a avaliação dentro do programa petrvs ela é muito subjetiva, de atingimento satisfatório extraordinário, então é muito subjetivo...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...no âmbito do ministério eu acho ele suficiente sim para registrar nossas atividades, porque é a gente mesmo que coloca nossas atividades lá e coloca o que a gente executa...

**Teletrabalhador parcial**

Elucidou-se, a partir das entrevistas, que o Petrvs atualmente funciona mais como um sistema de registro e não como uma ferramenta de gestão, pois ainda não é capaz de gerar nenhum tipo de relatório que permita a avaliação do Programa ou do teletrabalhador, apesar de estarem sendo feitas tratativas para a concretização dessa funcionalidade. No contexto atual, seria importante que o sistema emitisse, ao menos, relatórios quantitativos de produtividade e de avaliação dos participantes, discriminados por unidades e secretarias.

Uma avaliação de desempenho do teletrabalho alinhada à experiência concreta dos teletrabalhadores e que não se limita a um mero formalismo confere maior legitimidade ao processo avaliativo, produzindo insights relevantes para a gestão, promovendo o alinhamento entre expectativas individuais e institucionais e potencializando o desempenho organizacional



e os resultados entregues à sociedade (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Barbieri et al, 2024, 2025; Williamson et al., 2022, 2023, 2024; Assunção et al., 2023).

Em relação à avaliação do teletrabalhador, ela possui um aspecto mais formal, sem avaliar qualitativamente suas entregas, apesar do sistema Petrvs possuir funcionalidades que permitem isso. Isso pode indicar que as potencialidades do sistema não estão sendo plenamente exploradas, seja por falta de treinamento adequado, seja pela existência de uma cultura organizacional que não dá suporte ao uso das ferramentas digitais no processo avaliativo.

...tem equipes que a chefia avalia todo mundo igual ou todo mundo com desempenho excepcional, alto desempenho, às vezes a chefia não sabe, ela não tem os indicadores mapeados para ela para fazer a avaliação dos servidores de forma individual...

**Teletrabalhadora integral**

...para não ficar que não avaliou, que não teve desempenho nenhum, que não teve nada que foi registrado, então vamos registrar aqui, ultimamente eu acho que ele tem tido muito esse tipo de avaliação pró forma...

**Teletrabalhadora integral**

...e o que seria uma avaliação de alto desempenho ou excepcional ou só adequada, às vezes acho que falta um pouco disso porque tem equipes que realmente todo mundo foi avaliado igual, então todo mundo trabalhou o mesmo tanto...

**Teletrabalhadora integral**

...as atividades que são colocadas lá elas refletem exatamente a rotina e a atividade do dia a dia, mas não necessariamente as entregas e a qualidade da entrega ela vai estar avaliada...

**Teletrabalhadora integral**

O uso das ferramentas digitais recebe melhor aceitação quando a cultura organizacional é aberta à inovação e valoriza os resultados em vez do simples controle de frequência, sendo importante para fortalecer a colaboração e comunicação entre os membros da equipe (Giauque et al., 2023; Williamson et al., 2022; Varotsis, 2022; Barbieri et al., 2025; Deschênes, 2024; Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022). Sua utilização eficaz depende do treinamento e capacitação adequados que, quando ausentes, podem comprometer o desempenho (Barbieri et al., 2025; Legentil et al., 2024).

Muitos gestores dão feedbacks aos teletrabalhadores, porém isso costuma ocorrer por meio de comunicação informal nas interações diárias, sem a utilização de registros oficiais.

...então as coisas vão sendo feitas e ele vai dando o retorno do trabalho, então ele utiliza o sistema para dar a avaliação conforme a exigência da lei, mas fora os registros do sistema ele avalia conversando mesmo...

**Teletrabalhadora Parcial**

...se for avaliar pela questão do feedback é uma coisa automática a implantação do feedback durante a avaliação dos planos junto com o servidor...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...o meu chefe avalia pelo sistema petrvs porém a avaliação não fica somente no sistema...

**Teletrabalhadora Parcial**

...ele dá feedbacks às vezes diário, às vezes semanal, como a gente trabalha por demanda tem coisas que a gente tem que fazer com muita urgência, então ali a gente tem aquele contato no dia a dia...

**Teletrabalhadora parcial**

O suporte gerencial é fundamental para o alinhamento das expectativas individuais e institucionais, promovendo o desenvolvimento do teletrabalhador e favorecendo um maior engajamento, desempenho, satisfação e qualidade de vida (Buonomo et al., 2024; Melo; Demo, 2024; Di Tecco et al., 2021; Fischer et al., 2023; Palumbo, 2020. A realização de feedbacks por meio de uma comunicação relacional ajuda a diminuir o isolamento social do teletrabalhador e favorece o bem-estar no teletrabalho (Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022; Seinsche et al., 2023).

Algumas unidades também utilizam mecanismos auxiliares para o preenchimento dos planos de trabalho no Petrvs, tais como planilhas de atividades e relatórios internos de gestão.

“...foi criada dentro da minha coordenação essa avaliação paralela para a gente poder conseguir colocar como aquele colaborador desempenhou as funções lá na avaliação do petrvs...”

**Gestora e teletrabalhadora integral**

“...ela já era aplicada antes do teletrabalho e continuou sendo aplicada após o teletrabalho e ela serve de subsídio inclusive para avaliação feita no sistema petrvs...”

**Teletrabalhador Parcial**

“...a gente só realiza as avaliações no próprio sistema de avaliação...tem planilhas de demandas que a gente também controla nossas atividades e demandas feitas pela divisão, feitas pela coordenação...”

**Teletrabalhador parcial**

Nem sempre os sistemas formais de avaliação são suficientes para o registro e monitoramento das entregas, sendo importante a utilização, quando necessário, de métodos alternativos que enriqueçam o processo avaliativo (Cardoso; Petri, 2023; Leite; Lemos, 2021).

O desempenho e a produtividade são aspectos muito destacados nas entrevistas como essenciais ao teletrabalho, passando por definição clara de metas e prazos, o que favoreceria o alinhamento de expectativas entre gestores e teletrabalhadores, evitando ruídos de comunicação. Os relatórios gerenciais anuais evidenciam ganhos de produtividade, sendo que a maioria dos teletrabalhadores conclui suas entregas com antecedência. Observa-se ampla adesão ao registro dos planos de trabalho por parte de servidores e gestores. Aqueles que

omitem os registros são, em geral, os mesmos que demonstram menor atenção às exigências administrativas.

...eu acho que o principal aspecto que serve como avaliação do teletrabalho é a produtividade porque é a finalidade do serviço, eu acho que produtividade deve ser o principal aspecto a ser considerado...

**Gestor e teletrabalhador parcial**

O monitoramento do desempenho no teletrabalho é viabilizado pelo cumprimento das metas e prazos estabelecidos, permitindo aos gestores realizar o controle por resultados, com foco na produtividade e na qualidade das entregas (Fraga et al., 2023; Leite; Lemos, 2021). O bom planejamento e execução tempestiva das tarefas é facilitado quando o teletrabalhador possui uma boa auto-organização e expectativas bem definidas, gerando impactos positivos na satisfação e no desempenho laboral (Barbieri et al., 2025).

Em relação à periodicidade ideal para a realização das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores, grande parte dos entrevistados entendeu que a frequência avaliativa ideal seria a mensal. Um período maior que esse poderia fazer com que informações se perdessem, e um período menor poderia gerar uma maior oneração do tempo dos teletrabalhadores e dos gestores para preencherem as informações no Sistema Petrvs. Porém esse prazo poderia ser flexibilizado, dependendo das características do trabalho e da ocorrência de eventos pessoais e afastamentos que exijam prorrogações.

...em um mês fechado dá para avaliar a produtividade sim, então seria um mês 30 dias, não acho que realmente já foi uma coisa que a gente debateu dentro do setor como melhorar essa avaliação e não chegamos a uma conclusão...

**Teletrabalhadora integral**

...eu acho que é positivo essa frequência de avaliação do plano de trabalho, da entrega do plano de trabalho mensal, eu acho que é um espaço pelo menos na minha área que é satisfatório...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...se a gente for crescer muito essas avaliações eu acho que a gente acaba que volta o próprio pgd para ele mesmo e a gente já perde bastante tempo avaliando, fazendo esse programa de trabalho...

**Teletrabalhador Parcial**

...mas eu acredito que sim, que ele é satisfatório e que reflete a realidade do mês, a gente faz uma avaliação mensal, então é interessante notar que como chefe a gente está avaliando todo dia...

**Teletrabalhador Parcial**

...eu acho que mensal mesmo, igual a gente faz na contabilidade, é o suficiente, a gente trabalha com demandas mensais e avalia mensalmente...pelo menos lá na contabilidade a gente foca muito no serviço executado...

**Teletrabalhador parcial**

...eu acho que um mês é razoável, porque senão você vai esquecer também que a pessoa entregou...

**Gestora**

A literatura destaca a importância da realização de relatórios periódicos contendo dados coletados das unidades de trabalho, que auxiliam no monitoramento do desempenho, subsidiando a tomada de decisão (Assunção et al., 2023).

A avaliação realizada no Petrvs é muito técnica e quantitativa, sendo importante que a avaliação do Programa e dos teletrabalhadores seja mais qualitativa, focada na percepção de gestores e teletrabalhadores.

...essa nota ficou muito boa, parabéns, enfim, prefiro na hora da entrega...avaliações mais frequentes, algo mais subjetivo mesmo em relação às entregas para os chefes escreverem de forma mais aberta...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...é só o petrvs, você teria que melhorar o sistema, tudo é vinculado ao sistema, toda avaliação é dentro do sistema, se tivesse algum outro tipo de avaliação pessoal como era antigamente, mas hoje em dia tudo é dentro do petrvs...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...tinha que ser mais subjetivo e por metas dentro do plano de trabalho para avaliar bem...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

De modo a viabilizar uma visão mais completa sobre o desempenho no teletrabalho, é importante que o processo avaliativo combine elementos quantitativos - mensuração das entregas tempestivas; e qualitativos - autoavaliação, feedbacks, competências interpessoais (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Palumbo, 2020).

Ressaltou-se também nas entrevistas que a escolha dos indicadores a serem utilizados deve observar as características de trabalho de cada setor. Indicadores quantitativos não teriam boa aplicabilidade para setores que possuam demandas imprevisíveis e que exijam um maior tempo para a execução. A quantidade importa, mas a qualidade deve ser considerada, com equilíbrio entre as os dois aspectos.

Ao serem indagados sobre se teriam sugestões em relação a indicadores de desempenho para o teletrabalho que poderiam ser utilizados no Programa, grande parte dos entrevistados entendeu que os indicadores utilizados no Questionário Estruturado já seriam suficientes e satisfatórios. Porém, possíveis indicadores ou mesmo melhorias no processo avaliativo foram sugeridos por alguns entrevistados, dentre os quais podem ser destacados os seguintes:

- desenvolvimento de indicadores de avaliação dos teletrabalhadores que mensurem o nível de monitoramento da chefia em relação aos servidores participantes do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho;

- desenvolvimento de indicadores de avaliação do Programa que mensurem os registros e avaliações dos planos de trabalho, de modo a levantar dados para a realização de melhorias, sem entrar no mérito da avaliação;

- maior clareza no significado dos parâmetros avaliativos utilizados pelo Petrvs, de modo que os gestores possam realizar avaliações mais realistas:

...então acredito que seria um ponto a melhorar para tornar essa avaliação um pouco mais satisfatória e também mais clara, mais transparente, tanto para o avaliador quanto para aquele que está sendo avaliado...

**Gestor e teletrabalhador parcial**

...você como um servidor de fora que chega para avaliar, você fica um pouco acanhado de ser 100 por cento sincero em certas avaliações...

**Teletrabalhador Parcial**

- realização de avaliações mais regulares e efetivas do Programa, integradas com outros sistemas e avaliações de desempenho já existentes, observando a percepção dos teletrabalhadores em relação a ele, de modo a se desenhar um panorama longitudinal que subsidie os planos de ação:

...talvez o próprio petrvs, se ele tiver uma coisa mais integrada, mais aprofundada, dá para você usar isso como base para avaliação de desempenho anual do servidor, não sei, uma integração dos sistemas e a comunicação afinal das contas é isso...

**Teletrabalhadora integral**

...então acho que teria que ter uma avaliação de tempos em tempos, acho que uns três de três a seis meses para avaliar isso uma coisa comportamental e até sugerir...

**Gestora**

...quando você pensa nessas avaliações de desempenho do pgd você pensa também já em algo conectado com a avaliação dos servidores, a avaliação de desempenho que não é necessariamente com o pgd...

**Teletrabalhador integral**

...você proporia algum indicador de desempenho, não um indicador de desempenho necessariamente, mas talvez a conexão, essa conectividade entre sistemas de avaliação, talvez ajudaria bastante...

**Teletrabalhadora integral**

## Classe 2: Relações, vantagens e teletrabalho

Esta classe compreende 35,38% ( $f = 375$  ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 78,23$  (teletrabalho) e  $\chi^2 = 3,88$  (positivo). Essa classe

é composta por termos como “pessoa” ( $\chi^2 = 47,05$ ); “interpessoal” ( $\chi^2 = 43,46$ ); “relação” ( $\chi^2 = 33,35$ ); “presencial” ( $\chi^2 = 32,87$ ); “produtividade” ( $\chi^2 = 24,58$ ); “cultura” ( $\chi^2 = 20,18$ ); “oportunidade” ( $\chi^2 = 12,87$ ); “trânsito” ( $\chi^2 = 11,02$ ); “treinamento” ( $\chi^2 = 11,02$ ); “conflito” ( $\chi^2 = 9,18$ ); “integral” ( $\chi^2 = 7,82$ ); e “interação” ( $\chi^2 = 7,81$ ).

De modo geral, as entrevistas evidenciaram que o teletrabalho trouxe benefícios aos teletrabalhadores, relacionados principalmente a melhoria de seu bem-estar, o que reflete positivamente no aumento da produtividade, que é muito valorizada pela maioria dos entrevistados.

...eu acredito que o bem-estar dispara, eu acho que ele é a principal justificativa das pessoas quererem ter o teletrabalho...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...então eu acredito que a minha produtividade é maior no teletrabalho do que se eu tivesse presencial devido a essa questão que eu falei para você que às vezes acontece também quando a gente está no presencial às vezes a gente tem algumas distrações...

**Teletrabalhador parcial**

...as pessoas desempenham do mesmo jeito, talvez o teletrabalho só comprometa um pouco a comunicação, a troca, mas é compensada pela qualidade de vida que os funcionários têm...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...para mim o ponto crítico é o desempenho, se ele tem um desempenho pelo menos igual ou maior é um bom negócio a pessoa estar em teletrabalho...

**Teletrabalhador parcial**

...para mim seria a produtividade, eu também acho que é o grande foco do pgd....

**Teletrabalhadora integral**

...primeiro produtividade, segundo bem-estar, terceiro suporte organizacional, quarto infraestrutura física e tecnológica, quinto é condições de trabalho...

**Gestor e teletrabalhador integral**

A flexibilidade de tempo e local proporcionada pelo teletrabalho permite uma melhor organização da rotina pessoal, ajuda a evitar deslocamentos urbanos, possibilitando com que o teletrabalhador conviva mais com sua família, o que auxilia na redução no estresse e no aumento da qualidade de vida (Barbieri et al., 2024; Alfano et al., 2023; Palumbo, 2020; Ceribeli et al., 2024; Seinsche et al., 2023; Fayad; Nunes, 2023). A autonomia fornecida por essa modalidade laboral, quando aliada a existência de metas claras e o bom uso da tecnologia favorece o aumento da produtividade (Barbieri et al., 2024; Lima, 2023; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

O teletrabalho permite com que os servidores possam ter uma maior convivência familiar e se mostra como uma boa alternativa em relação às formas de trabalho tradicional, principalmente em situações de calamidade pública, como a pandemia de COVID-19.

...pois a pessoa que vem no presencial vai estar aqui...pode ser que muitas vezes nas relações familiares possa não estar muito bem e vai vir trabalhar com a cabeça um pouco mais cheia...

**Gestor**

...digamos que eu boto uma pessoa no teletrabalho e ele tem um contexto de criança dentro de casa...

**Teletrabalhadora integral**

...em relação ao teletrabalho, para mim, quando teve a pandemia...eu trabalhava de casa...

**Teletrabalhador parcial**

As relações interpessoais entre colegas de trabalho foram influenciadas pelo teletrabalho de maneira significativa. Enquanto a presencialidade permite com que a comunicação seja mais informal, sem se restringir a assuntos profissionais, o trabalho fora do ambiente físico do órgão faz com que as interações se tornem mais formais e restritas a temáticas relacionadas diretamente às tarefas de trabalho.

...então acredito que esses fatores interpessoais de lidar com as questões de distância seriam um fator de teletrabalho a ser avaliado também...é um fator muito importante...

**Gestor e teletrabalhador parcial**

...cada um cuidando da sua vida, não querendo interação, mas mudou sim, várias pessoas saíram; a equipe anterior, quando não existia teletrabalho, sim, era mais unida, fazia questão, conhecia, conversava, fazia festa junina...

**Teletrabalhadora integral**

...porque se você não tiver um bom relacionamento interpessoal você fica isolado mesmo no teletrabalho aí é difícil olha principalmente o desempenho essa questão da pessoa ter disponível em casa um segundo monitor computador que consiga programas claro que vai afetar o desempenho dele...

**Teletrabalhador parcial**

...ao contrário, eu acho que dá mais qualidade de vida para eles, executam...quando o colega de trabalho está em teletrabalho a comunicação tende a ficar restrita, mas é uma comunicação de trabalho profissional...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

Ressalte-se que o teletrabalho diminui o espaço disponível para interações mais informais e aprendizagem coletiva, o que pode afetar a sensação de pertencimento ao grupo, a colaboração entre os colegas, o bem-estar e o desempenho, o que pode ser atenuado pelo uso adequado da tecnologia (Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022; Toleikienė et al., 2024; Deschênes, 2024; Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Seinsche et al., 2023).

O teletrabalho pode apresentar para as relações interpessoais tanto aspectos positivos, quanto negativos, o que pode ser motivado por características de personalidade que levam

alguns teletrabalhadores a preferir interações mais presenciais e frequentes com os seus colegas de equipe.

...eu acho que isso é neutro, eu acho que não afeta e não faz nem tão mal nem tão bem, eu acho que tanto a pessoa que vai estar no presencial quanto a pessoa no teletrabalho isso afeta da mesma forma...

**Gestor**

...a relação interpessoal eu tenho uma neutralidade em relação a ela porque é aquilo que eu disse, tem aspectos positivos e negativos...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...eu acho que essa relação interpessoal ela continua e não é prejudicada pelo fato dos dois estarem em teletrabalho...

**Teletrabalhadora integral**

...agora relação interpessoal é interessante, se o servidor está satisfeito com o seu trabalho, bem-estar, se você tem um bom relacionamento interpessoal... principalmente no teletrabalho que eu acho isso mais desafiador...

**Teletrabalhador parcial**

O viés de aproximação pode levar gestores a valorizarem mais os trabalhadores presenciais em comparação aos teletrabalhadores, preterindo estes dos processos de tomada de decisão, exigindo um esforço maior para que tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2024). Para superar isso, é importante a promoção de uma cultura que valorize mais os resultados do que a presencialidade e que adote uma mensuração de desempenho mais objetiva (Williamson et al., 2022; Zappalà; Toscano; Topa, 2021).

Não são todos os servidores que possuem o perfil necessário para atuar em teletrabalho. Isso reforça a importância de uma boa seleção dos teletrabalhadores.

...eu por acaso tive a oportunidade de fazer uma análise de perfil nada estruturada, mas fazer uma análise de perfil da pessoa antes de abrir a vaga para o teletrabalho...

**Gestora**

...então na equipe as relações interpessoais estão afetando mais a minha pessoa, as outras pessoas não, então é uma dificuldade que eu tenho e questiono voltar para o presencial ou não...

**Teletrabalhadora integral**

...então é algo que precisa ser feito para manter as relações ...quem não se adapta ao teletrabalho, quem não se adaptou pediu para retornar até mesmo por questões - eu gosto de conviver, eu quero sair de casa, preciso...

**Gestora e teletrabalhadora integral**



É fundamental que o perfil do teletrabalhador esteja alinhado às exigências do regime de teletrabalho. Para uma adaptação eficaz, é necessário que o profissional desenvolva habilidades digitais, autonomia, proatividade e auto-organização. No entanto, isso não isenta a organização de sua responsabilidade em oferecer treinamentos adequados, garantir o acesso a softwares e disponibilizar suporte técnico contínuo (Barbieri et al., 2025; Deschenes, 2024; Legentil et al., 2024; Todisco et al., 2023; Parent-Lamarche; Boulet, 2021; Pulkkinen; Suhonen; Leinonen, 2025).

As relações interpessoais, a coesão da equipe e o senso de pertencimento, de maneira geral, podem ficar prejudicados com o teletrabalho, porém isso depende da gestão e do tipo de atividade exercida pelo teletrabalhador. Caso o seu trabalho não exija tanto a participação de outros servidores, haverá uma tendência de ocorrer isolamento e desconexão do resto da equipe e dos projetos que estão sendo desenvolvidos. Isso não reflete necessariamente um problema do Programa, podendo ser resultado da falta de engajamento do líder em compartilhar informações com toda a equipe e mantê-la coesa ou mesmo da falta de interesse do teletrabalhador em se manter conectado à equipe.

...teletrabalho é bom, mas  
essas relações interpessoais elas ficam muito distantes, então seriam  
os encontros da equipe sempre para colocar a conversa em dia, tanto o  
trabalho como o particular, é interessante...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...a maioria das pessoas que estão em teletrabalho querem evitar a  
vinda presencial no local de trabalho...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...eu acho que ficou muito distante, a chefia tenta de uma forma ou de outra  
mas realmente o perfil das pessoas que estão em teletrabalho no ministério no  
momento no nosso setor é bem individual...

**Teletrabalhadora integral**

...relações interpessoais isso aí quando a gente está em casa as pessoas nem se  
preocupam, o que eu conheço das pessoas as pessoas nem se preocupam com  
isso...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...90 por cento que está em teletrabalho gosta e não quer voltar e 90  
por cento querem ser esquecidos entre aspas não lembra o meu nome...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...com certeza é melhor, as relações interpessoais pessoalmente é  
bem melhor...a convivência cria uma certa afinidade com a outra...

**Gestora**

É recomendável a adoção de estratégias para reduzir o isolamento social e integrar os teletrabalhadores à equipe, de modo a evitar a subutilização da força de trabalho e promover a

colaboração mútua, o engajamento e o alcance de resultados (Teixeira; Bacinello, 2024; Macedo, 2023; Cardoso; Petri, 2023; Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2024; de Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

Para lidar com o distanciamento das relações, uma possível solução seria o trabalho híbrido, ou mesmo a realização de encontros e reuniões presenciais, de modo que os teletrabalhadores integrais possam se sentir mais integrados à equipe.

...e as relações interpessoais, mesmo estando em teletrabalho, eu acredito que mais encontros presenciais da equipe para discutir, para apresentar o trabalho...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...acho que no presencial esse contato é mais facilitado, mas é sempre um esforço de todos para manter a equipe, que em grande parte está em teletrabalho, em comunicação direta, então é importante também...

**Teletrabalhadora integral**

O teletrabalho híbrido permite com que os gestores considerem a afinidade entre os colegas de trabalho na hora de definir as escalas de trabalho presencial.

...a relação entre trabalhadores as vezes é muito boa, muito tranquila, mas tende a se desgastar pelo tempo e pela intimidade que as pessoas vão tomando entre elas, e o teletrabalho mantém uma certa distância profissional...

**Gestor e teletrabalhador integral**

A forma híbrida do teletrabalho se mostra como uma alternativa útil para contornar o isolamento social gerado pelo teletrabalho integral, além de facilitar a adaptação de diferentes perfis de trabalhadores ao trabalho à distância, pois alguns preferem manter interações presenciais com sua equipe (Mele; Belle; Cucciniello, 2021; Williamson et al., 2022).

O teletrabalho pode dificultar a comunicação imediata entre colegas de trabalho, uma vez que os teletrabalhadores possuem diferentes rotinas. Porém isso não atrapalha necessariamente a qualidade do serviço. Os TCRs assinados pelos servidores estabelecem um limite máximo de tempo para que ele retorne à comunicação e a obrigatoriedade do teletrabalhador deixar o seu número pessoal para contato, caso ele não seja encontrado pelo Microsoft Teams, que é o principal aplicativo de comunicação utilizado no teletrabalho.

...mas isso é sempre acordado entre mim, o pessoal e a minha chefia, mas para mim a disponibilidade é uma questão muito importante no teletrabalho, que a pessoa não pode desaparecer, obviamente que eu não exijo que a pessoa me responda imediatamente...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...algumas pessoas falavam assim: nossa, como que a pessoa consegue ficar em teletrabalho integral sem ver nenhuma outra pessoa, sem interagir, óbvio que eu interagiria com outras pessoas mas, por

exemplo, interagia por  
**Teletrabalhador masculino**

vídeo...

A comunicação no teletrabalho tende a ser mais digitalizada e menos imediata e estimulante, contudo, o uso de ferramentas colaborativas favorece a proximidade social e uma maior cooperação entre colegas (Muller et al., 2023; Todisco et al., 2023; Parent-Lamarche; Boulet, 2021; Deschenes, 2024).

A comunicação no teletrabalho tende a replicar a cultura já existente no trabalho presencial. Se o gestor não costumava interagir e dar feedbacks à equipe no trabalho presencial, provavelmente repetirá esse comportamento no teletrabalho. E o teletrabalho agrava essa situação, pois a proximidade física seria capaz de mitigar a baixa qualidade de comunicação.

...como eu disse, as relações no teletrabalho são prejudicadas, você está convivendo no presencial com a equipe, você tem uma comunicação mais rápida, você tem uma comunicação mais aproximada...  
**Gestora e teletrabalhadora integral**

...esse no meu ponto de vista é o grande desafio dos gestores, do trabalhador, de manter essa relação ou de construir, porque às vezes é uma pessoa que chega nova, de construir essa relação interpessoal...  
**Gestora e teletrabalhadora integral**

...às vezes sem o feedback a gente vai atuando da forma como está e a chefia às vezes tem a necessidade de mudar alguma coisa ou sugerir; sem feedback a gente acaba sem saber...  
**Teletrabalhadora integral**

Os gestores podem replicar no teletrabalho práticas comuns do trabalho presencial, sendo importante que as práticas de gestão sejam adaptadas para a modalidade remota (Fraga et al., 2023).

Muitos gestores podem ver o desempenho do teletrabalhador como inferior ao do trabalhador presencial, o que reforça a necessidade de uma mudança de cultura em relação a essa modalidade laboral (Silva, 2015; Cardoso; Petri, 2023).

...o pessoal ainda tinha muito aquele pensamento que teletrabalho o pessoal ficava de casa mas não estava efetivamente trabalhando, estaria fazendo outras coisas, não estaria efetivamente trabalhando, eu acredito que essa cultura...  
**Teletrabalhador parcial**

...que algumas pessoas têm essa visão que o teletrabalho que você está trabalhando de casa você está trabalhando menos do que as outras pessoas, tem algumas pessoas que ainda têm essa visão um pouquinho vamos dizer...  
**Teletrabalhador parcial**

...e a mesma coisa acontece com as lideranças, com os gestores, porque se eles

percebem que não está rendendo eles vão continuar falando, que eu acho que é um clichê absurdo, de que teletrabalho não funciona, que as pessoas não trabalham direito...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...então em relação ao trabalho em si...na minha opinião...às vezes eu acabo no teletrabalho às vezes a gente acaba trabalhando um pouquinho mais..."

**Teletrabalhador parcial**

...porque também tem isso, quer dizer, a pessoa que está em teletrabalho integral ela pode estar em outro lugar...

**Gestora**

O modelo avaliativo seria melhorado pela adoção de uma comunicação sincera entre gestores e teletrabalhadores, com feedbacks efetivos. A cultura organizacional leva os gestores a evitarem conflitos, os impedindo de cobrar os teletrabalhadores para que cumpram as suas obrigações em relação ao PGD. Nesses casos, os gestores muitas vezes terceirizam a responsabilidade de cobrar os teletrabalhadores à CGGP.

Alguns gestores têm a tendência de cobrar mais e passar mais trabalho para quem está em teletrabalho, por verem essa modalidade laboral como um benefício. Muitos teletrabalhadores podem se sentir obrigados a aceitarem condições de trabalho abusivas.

...tipo assim, olha se você entrar aqui você vai ter teletrabalho...tratava sempre como benefício, como se eu estou te dando o negócio...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...porque aí como de repente a pessoa já está ali, já montou toda a sua rotina para teletrabalho em relação a filho, à escola, a uma pessoa que ajuda em casa, ela se vê também meio que obrigada a aceitar determinadas condições...

**Teletrabalhadora integral**

### Classe 3: Infraestrutura no teletrabalho

Esta classe compreende 21,32% ( $f = 226$  ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 121,63$  (computador) e  $\chi^2 = 3,86$  (comum). Essa classe é composta por termos como "ministério" ( $\chi^2 = 101,65$ ); "office" ( $\chi^2 = 63,76$ ); "infraestrutura" ( $\chi^2 = 63,65$ ); "equipamento" ( $\chi^2 = 49,83$ ); "licença" ( $\chi^2 = 38,73$ ); "tecnológico" ( $\chi^2 = 35,8$ ); "internet" ( $\chi^2 = 28,39$ ); "online" ( $\chi^2 = 21,05$ ); "acesso" ( $\chi^2 = 17,25$ ); "remoto" ( $\chi^2 = 14,82$ ); e "ergonômico" ( $\chi^2 = 11,1$ ).

A tecnologia é vital para o teletrabalho, pois viabiliza a comunicação e a execução das tarefas. Além de uma infraestrutura adequada, é fundamental que teletrabalhadores e gestores recebam treinamento e capacitação contínuos no uso das ferramentas digitais. Para garantir a qualidade do teletrabalho, é imprescindível dispor de uma infraestrutura mínima funcional; o interesse do servidor em participar do Programa, isoladamente, não é suficiente.

...porque vem nessa questão, dessa fala de que todo mundo quer teletrabalho, todo mundo quer trabalhar de casa, mas nem todo mundo tem essa capacidade, então o contexto e as condições de trabalho são muito importantes...

#### **Teletrabalhadora integral**

...tem que ser do participante de ter um local adequado, de ter uma internet de boa qualidade e também um computador também...agora eu acho que o ministério deixa a desejar no suporte tecnológico...

#### **Teletrabalhadora integral**

...eu acho que a infraestrutura pelo menos aqui na minha coordenação de quem está em teletrabalho ela é toda a cargo do trabalhador, o ministério pelo menos ele fornece, mas aqui toda a equipe ela tem os seus próprios equipamentos...

#### **Gestora e teletrabalhadora integral**

...e ter um problema com a lgpd eu acho que tem que se medir isso tem que se estudar e tem que ter uma política clara, objetiva, eficiente de suporte ao colega em home office, suporte de ti...

#### **Teletrabalhador parcial**

O teletrabalho é viabilizado não somente por recursos tecnológicos mínimos, mas também pela existência de um espaço ergonômico adequado no ambiente doméstico, permitindo a execução das atividades com uma maior qualidade (Barbosa Filho; Veloso; Peruchetti, 2022; Fayad; Nunes, 2023).

Uma questão muito discutida nas entrevistas foi sobre de quem seria a responsabilidade para prover as condições necessárias para o teletrabalho. Grande parte entendeu que esse encargo deveria ser compartilhado entre o órgão e o teletrabalhador. Já alguns colocaram esse papel deveria ser exclusivo de um dos dois.

...eu fiquei no teletrabalho sempre com os meus equipamentos...se tivesse uma ajuda de custo com relação a isso, porque tem empresas que trabalham...

#### **Gestora**

...eu queria externalizar que essa ideia de se medir a estrutura que o colega tem em casa é uma ideia muito interessante principalmente se o órgão tem a possibilidade de suprir algumas carências como um monitor, como um computador, como uma cadeira ergonômica...

#### **Teletrabalhador Parcial**

...são as controvérsias, as contradições, que aí nesse caso seria melhor você ter um computador do ministério, mas assim no geral atende, não tenho problema com isso não...

#### **Gestora e teletrabalhadora parcial**

...tem que ser compartilhado, pode ser de uma parte né que é, por exemplo, quem quiser levar o seu computador, como podia levar, quem quiser trabalhar com o seu notebook, ter seu computador em casa...

#### **Gestora e teletrabalhadora integral**

...no meu caso aqui a gente recebeu o computador e a gente montou mesa, cadeira, um ambiente mais reservado, uma sala mais fechada, então eu entendo que compartilhada é mais interessante...

**Teletrabalhador integral**

...compartilhada o ministério devia dar um pouco mais de apoio, não da internet da casa do cara, mas do equipamento, alguma coisa assim, webcam...acho que já basta...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...deve ser compartilhada entre ambos, o ministério tem que oferecer, mas a pessoa também tem que ter também essas infraestruturas...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...mas à medida que tudo é meu e eu que tenho que instalar, eu que tenho que arcar, não sei necessariamente se a infraestrutura tecnológica alcança a pessoa que está em teletrabalho...

**Teletrabalhadora integral**

...já que vai trabalhar em casa, tentar replicar o que acontece no ambiente de trabalho na questão da estrutura, eu acho que mais é do trabalhador, o ministério tem que dar o suporte quanto aos sistemas...

**Gestor**

...se assinava lá, alguém dizendo que você estava retirando o equipamento, você estava se responsabilizando por ele, mas o ideal seria isso porque nem todo mundo tem a disponibilidade para ter, vamos dizer, ter gastos com computador, com monitor para ter duas telas...

**Teletrabalhador parcial**

...eu acho que deveria ser uma responsabilidade compartilhada entre os dois porque o que acontece hoje em dia é o que você pode trazer o computador para a sua casa...

**Teletrabalhador parcial**

...o ministério devesse arcar com algumas coisas que a gente tem que oferecer, por exemplo, a gente que pagar a internet, a energia, a gente que paga, então como que isso vem com benefício e retorno para o trabalhador...

**Teletrabalhadora integral**

“...mas se a gente pensar, poxa, acabou o home office, hoje tem estrutura para todo mundo, se a resposta for positiva, a gente tende a entender que esse material todo, esse equipamento, está disponível...”

**Teletrabalhador parcial**

...é na verdade na verdade você estava falando de questão de sistema basicamente o que eu uso é meu eu tenho meu computador eu tenho meus equipamentos aqui cadeira tudo é meu...

**Teletrabalhador parcial**

O art. 15, inciso V, alínea “c” da IN nº 24/2023 destaca a responsabilidade do participante em custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário, sendo a ciência do participante em relação a isso manifestada no Termo de Ciência e Responsabilidade assinado

entre ele e o chefe da unidade de execução. Entretanto, o texto normativo abre espaço para que esse encargo seja compartilhado, desde que seja tomada uma medida no sentido oposto.

**Instrução Normativa nº 24/2023:**

Art. 15. O TCR será pactuado entre o participante e a chefia da unidade de execução, contendo no mínimo:

I - as responsabilidades do participante;

(...)

V - a manifestação de ciência do participante de que:

a) as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade;

(...)

c) deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário.

Saliente-se que as entrevistas ressaltaram que, apesar de caber ao servidor participante do Programa providenciar um bom computador, local adequado de trabalho e acesso à internet, o MIDR prestou um bom auxílio aos teletrabalhadores no fornecimento dos equipamentos para o teletrabalho quando isso se mostrou necessário.

...então isso aí não tem preço, eu trabalho com o computador do ministério, eu trouxe a cadeira e o computador, toda a infraestrutura de dois monitores, cpu, então nessa parte é tudo excelente...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...voltar para casa, transporte, então também tem esse fator, isso eu acho que é vital sabe, aqui no nosso caso quando começou o home office foram disponibilizados computadores para a gente poder trabalhar...

**Teletrabalhador integral**

...não sei te responder com certeza, porque eu estou bem feliz aqui com o computador do ministério, se eu tivesse que comprar um eu acho que eu não estaria tanto...

**Teletrabalhadora integral**

...eu levei o computador para casa, levei o monitor, levei uma cadeira e isso fez toda a diferença no meu trabalho, então eu acho que isso pode ser sim um indicador ou um critério, digamos assim...

**Teletrabalhador parcial**

...mas eu penso que o suporte que a gente recebe é muito bom porque a gente tem bons computadores. tem ferramentas de comunicação boas para trabalhar, como o teams...

**Teletrabalhador integral**

...se a pessoa não está indo e está disponível, parado no órgão, por que não ceder, eu acho que sem querer puxar a sardinha para o nosso lado o ministério foi muito feliz nesse aporte, nessa política de dar condições...

**Teletrabalhador parcial**

...aqui no ministério eu cheguei a levar inclusive um desktop para minha casa, levei a cadeira ergonômica, eu levei um monitor...

**Teletrabalhador parcial**

A promoção do acesso igualitário aos recursos necessários para o teletrabalho por meio de políticas públicas é uma forma de mitigar eventuais diferenças socioeconômicas entre os diferentes servidores (Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia, 2025).

Muitos teletrabalhadores relataram limitações no suporte do setor de Tecnologia da Informação: técnicos só realizam manutenção em equipamentos de propriedade do MIDR, dificultando o conserto de hardware pessoal; o suporte a software é frequentemente limitado a orientações procedimentais; e há problemas recorrentes com licenças de software, espaço de armazenamento em nuvem e indisponibilidade do Sistema SEI, o que compromete atividades rotineiras como redação de documentos, envio de e-mails e realização e tramitação de processos.

...então você compra o computador, você vai atrás do notebook, você instala o sistema, você se vira, eu acho que não atende a infraestrutura tecnológica que o ministério oferece, não atende quem está no teletrabalho não...  
**Teletrabalhadora integral**

...eu acho que não e qual é o suporte tecnológico que o ministério oferece, eu não sei, um dia eu fui com o meu notebook para lá e eu abri um chamado para fazer no computador do ministério...  
**Teletrabalhadora integral**

...não sei se continua assim e só pode mexer em computador do ministério, o suporte eles mandam por e-mail...  
**Teletrabalhadora integral**

...mas que tenha um suporte da ti integral, indiferente se está em casa ou lá o apoio tem que ser o mesmo...  
**Gestora e teletrabalhadora integral**

...quando a pessoa entra no pgd integral, agora que o ministério não está fornecendo mais computadores e tudo mais, essa pessoa pode levar o notebook dela para poder instalar o sistema, não pode...  
**Teletrabalhadora integral**

...qual seria o suporte...eu acredito que o ministério, até onde eu sei, só se ...fornecer só o computador, então acho que...tem um pouco de carência...  
**Teletrabalhadora parcial**

...poxa não consigo falar com o fulano do suporte, o suporte online remoto não resolve o problema, eu vou levar o computador para o órgão...  
**Teletrabalhador parcial**

...é o que eu imagino, porque se fosse no meu computador e o rapaz dissesse para mim que não atende, não mexe, não instala, então não existe, qual que é a infraestrutura tecnológica em relação ao suporte...  
**Teletrabalhadora integral**

...quando a gente estava com um computador, por exemplo, do ministério, que tudo que eu precisava fazer eu tinha que levar lá, era um dificultador, mas era um alcance, era um formato que o ministério tinha de fornecer ali o trabalho da ti em favor do



servidor...

**Teletrabalhadora integral**

...eu acho que o ministério não dá esse suporte ,é muito do suporte da pessoa que tem casa mesmo...

**Gestor**

“...a gente está tendo problema com

as licenças do office 365...

**Teletrabalhador parcial**

...porque muitas vezes o cara está com um computador próprio dele trabalhando em casa, o computador é bom, mas tem que instalar um certificado digital e ele precisa de um suporte técnico que o atenda à distância, isso também eu já percebi algumas reclamações nesse sentido...

**Teletrabalhador parcial**

...às vezes eu acho que algumas coisas no ministério de ferramentas disponíveis, por exemplo, até bem pouco tempo atrás estavam com problema de acesso no office, então eu não conseguia redigir um documento no word no excel...

**Teletrabalhadora parcial**

...eu trouxe o meu computador para atualizar, tudo antes de eu precisar entrar no pgd...e o que eles falam é que eles não podem mexer, eles podem me orientar a instalar o office, a fazer tudo...

**Teletrabalhadora integral**

...assim tem a limitação de eles não poderem, por exemplo ,se eu usar o meu notebook eles não conseguem entrar e resolver algum problema que esteja no meu computador...

**Gestora e teletrabalhadora parcial**

...o ambiente que eu consegui preparar aqui na minha casa também é ótimo, é iluminado, só que a parte de software eu já não gosto porque, por exemplo, o ministério tirou toda a nossa licença do pacote office...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...quando o equipamento é

do ministério o suporte é

maior...

**Teletrabalhadora integral**

...ele não consegue muito bem alcançar a gente no teletrabalho, por exemplo, a pessoa que tiver o próprio notebook, o próprio computador, é ela que vai ter que arcar com acesso...

**Teletrabalhadora integral**

O suporte técnico fornecido pelos órgãos aos teletrabalhadores é essencial para que o programa de teletrabalho seja implementado de maneira bem-sucedida, sendo indispensável o acesso pleno aos softwares e licenças necessários para a execução das tarefas, bem como a manutenção dos equipamentos tecnológicos quando necessário (Pulkkinen; Suhonen; Leinonen, 2025; Legentil et al., 2024).

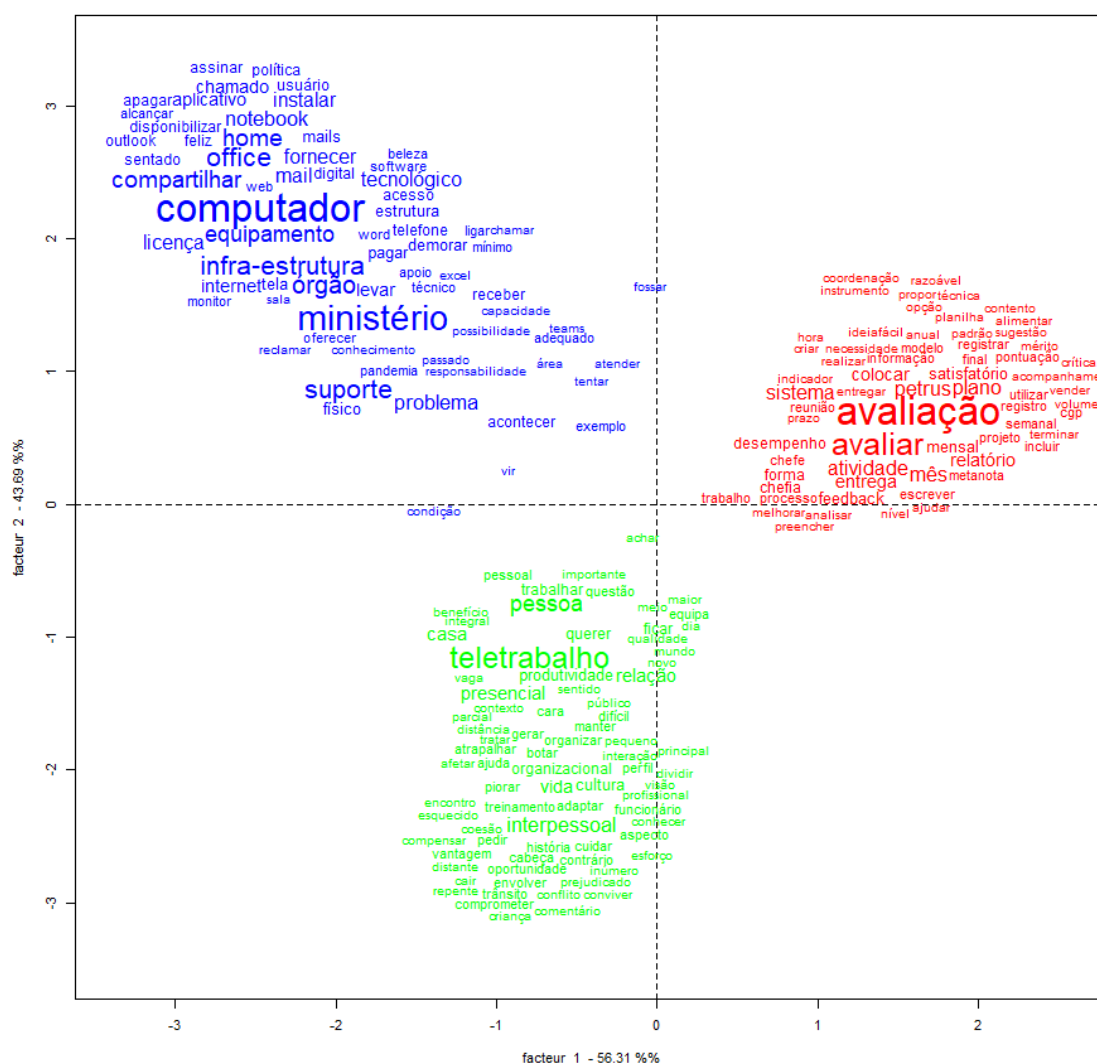
Percebeu-se que a maioria dos gestores possui habilidade básicas necessárias com ferramentas digitais, portanto os problemas de comunicação virtual não podem ser justificados por eventual inaptidão tecnológica, estando mais relacionados à aspectos culturais e de perfil

de gestão. Nesse sentido, além do desenvolvimento em competências técnicas (hard skills), também é importante que os gestores sejam treinados em competências interpessoais (soft skills), permitindo uma melhor comunicação e gerenciamento de equipes (Legentil et al., 2024; Todisco et al., 2023)

De modo a complementar a interpretação da CHD, foram feitas a Análise Fatorial por Correspondência – Figura 31 e o Filograma da CHD – Figura 32, apresentando as palavras que foram agrupadas em cada classe.

A Análise Fatorial por Correspondência identificou três clusters principais: a) Cluster Azul: aborda aspectos de infraestrutura, recursos físicos e suporte institucional, com destaque para as palavras “computador”, “ministério”, “suporte”, “infraestrutura”, “equipamento” e “órgão”, sendo importante para a efetivação das políticas de teletrabalho; b) Cluster Vermelho: aborda aspectos avaliativos e de entrega de resultados, com destaque para as palavras “avaliação”, “avaliar”, “petrvs”, “plano”, “atividade”, “entrega”, “relatório”, “desempenho” e “satisfatório”; ilustrando os processos de controle e monitoramento dos resultados no teletrabalho; e c) Cluster Verde: aborda aspectos de relacionamento e comunicação no teletrabalho, com destaque para as palavras “teletrabalho”, “interpessoal”, “pessoa”, “relação” e “vida”, ilustrando uma dimensão mais pessoal e humana dessa modalidade laboral e suas implicações nas interações, no engajamento, no bem-estar e na qualidade de vida.

Figura 33 - Análise Fatorial por Correspondência.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses três clusters se relacionam entre si de forma dinâmica e interdependente. Uma boa infraestrutura é necessária para que haja uma boa comunicação no contexto do teletrabalho, o que gera benefícios no desempenho e bem-estar dos teletrabalhadores, ao mesmo em que permite o desenvolvimento de sistemas eficientes de monitoramento e avaliação. Por sua vez, a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta útil para se identificar problemas relacionais e comunicacionais, permitindo a sua resolução.

Em relação ao Filograma da CHD, se destacam três classes de palavras: Classe 1 (vermelha), referente aos aspectos avaliativos; Classe 2 (verde), referente aos aspectos relacionais; e Classe 3 (azul), referente aos aspectos de infraestrutura.

Figura 34 - Filograma da CHD.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se a proximidade entre os aspectos relacionais e de infraestrutura, que são tratados de forma interligada pelos entrevistados, mesclando a experiência subjetiva com a percepção sobre os recursos técnicos disponíveis. Entretanto, esses dois aspectos se distanciam dos aspectos avaliativos, indicando que os métodos de avaliação utilizados no Programa podem não estar alinhados com os aspectos humanos e institucionais, devendo ser ajustados para que

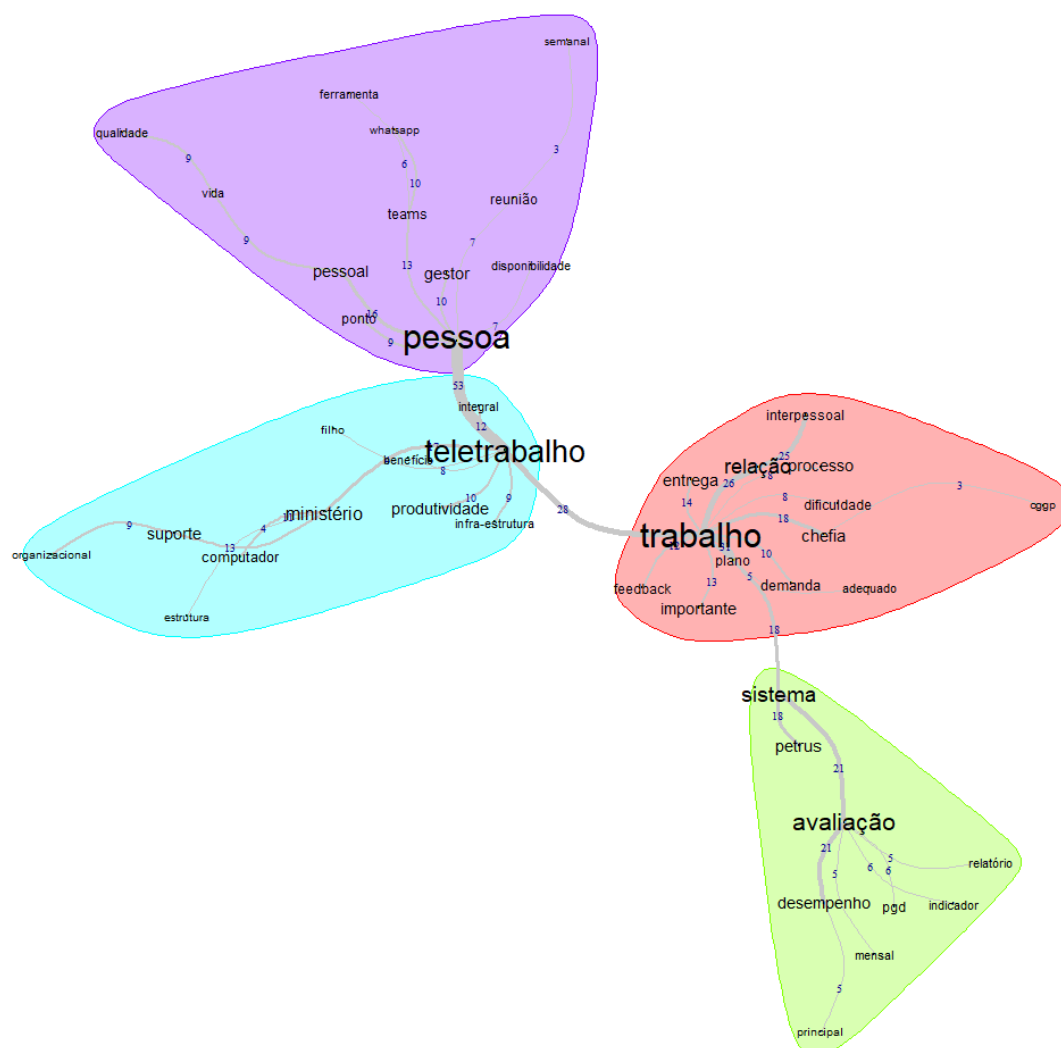
representem a realidade vivenciada no teletrabalho e não serem apenas um mecanismo formal sem significado prático.

As políticas de teletrabalho devem, portanto, integrar esses três aspectos, o que possibilitará uma maior efetividade. É importante que teletrabalhadores e gestores possuam não somente habilidades técnicas, mas também habilidades emocionais e de relacionamento, aliando o desempenho a uma boa comunicação e gerando uma experiência laboral mais satisfatória. Devem existir sistemas avaliativos capazes de produzir métricas representativas da realidade cotidiana, abordando integralmente a experiência vivenciada pelos atores institucionais de maneira quantitativa e qualitativa.

### **Análise de Similitude**

A Figura 33 apresenta a análise de similitude resultante dos questionários aplicados aos servidores públicos. Por meio da análise baseada na teoria dos grafos, é possível identificar as ocorrências textuais entre as palavras e as indicações da conexidade entre elas, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual.

Figura 35 - Análise de Similitude.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Há 4 (quatro) clusters de palavras bem determinados, ancorados nas palavras: a) pessoa, b) teletrabalho; c) trabalho; e d) sistema.

#### 1º Cluster: Pessoa

No agrupamento centrado na palavra “pessoa” identificaram-se quatro filamentos principais que evidenciam aspectos humanos do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e revelam uma tensão entre necessidades operacionais de comunicação e coordenação e demandas humanas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e proteção contra sobrecarga; cabe às políticas e práticas do Programa conciliar essas dimensões.

#### 1º Filamento: Flexibilidade e bem-estar

O primeiro filamento reúne os vocábulos “ponto”, “pessoal”, “vida” e “qualidade”, ressaltando que a flexibilidade laboral e a substituição do controle de frequência por controle de entregas impactam positivamente o bem-estar do teletrabalhador.

#### 2º Filamento: Ferramentas de comunicação

O segundo filamento conecta os vocábulos “teams”, whatsapp e “ferramenta”, destacando a centralidade dos aplicativos digitais como instrumentos essenciais para a comunicação e coordenação no teletrabalho.

#### 3º Filamento: Papel da gestão no teletrabalho

O terceiro filamento agrupa os vocábulos “gestor”, “reunião” e “semanal”, evidenciando que a atuação gerencial e a realização de encontros regulares, virtuais ou presenciais, são fundamentais para preservar a coesão e o alinhamento das equipes.

#### 4º Filamento: Disponibilidade do teletrabalhador

O vocábulo “disponibilidade” fica isolado no quarto filamento, porém se aproxima das demais palavras do agrupamento em diferentes aspectos: a disponibilidade facilita a comunicação entre servidores em teletrabalho, gestores e colegas de equipe por meio das ferramentas digitais, enquanto o direito à desconexão deve ser garantido com o intuito de proteger a saúde física e mental dos teletrabalhadores.

#### 2º Cluster: Teletrabalho

No agrupamento centrado na palavra “teletrabalho” se destacam aspectos práticos do PGD-MIDR em sua modalidade remota. No filamento central é possível observar uma ligação direta entre as palavras “ministério”, “computador”, “suporte” e “organizacional”. Por sua vez, a palavra “computador” também se liga à palavra “estrutura”. Isso ressalta a percepção dos entrevistados sobre o papel do órgão no fornecimento do suporte e estrutura necessários para o teletrabalho, que muitas vezes é associado ao fornecimento de recursos tecnológicos.

No filamento central também surge a palavra “benefício”, que está ligado à palavra “filho”. Isso ilustra a visão de alguns teletrabalhadores e gestores de que o teletrabalho se trata de um privilégio dado a algumas pessoas por diversos motivos, dentre eles as suas condições familiares, o que justificaria uma cobrança de desempenho adicional em relação aos trabalhadores presenciais. Isso demonstra aspectos da cultura organizacional que fazem com que esses dois grupos profissionais sejam tratados de maneira diferente no ambiente organizacional.

Nesse agrupamento também aparecem de forma isolada palavras como “produtividade” e “infraestrutura”, que foram frequentemente destacadas nas entrevistas realizadas como aspectos

muito relevantes para o Programa, que busca a melhoria dos resultados entregues à sociedade, objetivo esse que só pode ser alcançado a partir da existência de uma infraestrutura adequada.

### 3º Cluster: Trabalho

O agrupamento centrado na palavra “trabalho” também se refere a aspectos práticos do Programa, o que o aproxima semanticamente ao segundo agrupamento. Contudo, ao invés de ter focado em suporte, infraestrutura e produtividade, se focou mais no planejamento e execução das entregas e nos aspectos relacionais ligados a isso. Os diversos vocábulos se distribuíram por diferentes filamentos, porém mais curtos.

Próximo à palavra central do agrupamento se encontra o vocábulo “plano”, que remonta a um aspecto muito importante do Programa, a elaboração e execução do plano de entregas, que deve ser realizado por todo o teletrabalhador no Sistema Petrvs. A palavra “demanda” aparece ligada ao vocábulo anterior, denotando a percepção de alguns dos entrevistados de que a imprevisibilidade de seu trabalho seria um obstáculo para o planejamento de suas entregas no Petrvs.

Também aparecem no agrupamento de forma isolada as palavras “entrega”, “chefia” e “feedback”, o que denota a importância dos aspectos avaliativos no teletrabalho, com a efetivação de um ciclo onde as entregas realizadas pelos teletrabalhadores são avaliadas pelos gestores não somente pelo Petrvs, sistema que possui algumas limitações, mas também por meio de uma comunicação mais direta e assertiva. Esse posicionamento é reforçado pela presença no agrupamento dos vocábulos “relação” e “interpessoal”, ligados diretamente entre si e que denotam a importância do cultivo de bons vínculos entre os atores institucionais para uma boa execução do Programa em relação às fases de planejamento, execução e avaliação

### 4º Cluster: Avaliação

No agrupamento centrado na palavra “avaliação”, é dada uma ênfase exclusiva e intensa aos aspectos avaliativos do Programa. No filamento central, aparecem alinhadas à palavra nuclear os vocábulos “sistema”, “petrvs”, “desempenho” e “principal”, ressaltando o papel relevante desse sistema na avaliação dos teletrabalhadores.

Em outros filamentos menores aparecem de forma isolada as palavras “pgd”, referente à sigla do Programa; “indicador”, vocábulo amplamente discutido nas entrevistas ao se discutir o atual contexto avaliativo do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e as possibilidades de aprimoramento dos processos e sistemas de avaliação, e que remete à percepção dos teletrabalhadores sobre as limitações do Petrvs em mensurar o desempenho; “relatório”, que



pode remeter aos relatórios gerenciais emitidos anualmente sobre o Programa, a necessidade de aperfeiçoamento do Petrvs para a emissão de relatórios do Programa ou aos relatórios que podem ser elaborados pelas unidades e pelos teletrabalhadores para auxiliar no cumprimento das rotinas do Petrvs; e “mensal”, que remete a opinião predominante entre os entrevistados de que essa seria a frequência ideal da avaliação de desempenho do Programa e dos teletrabalhadores.

É possível identificar pontos de conexão entre os quatro agrupamentos: os grupos de palavras “pessoa” e “trabalho” abordaram aspectos pessoais e humanos, relacionamento interpessoal e atividades, indicando uma ligação entre questões comportamentais e operacionais. Por sua vez, os grupos de palavras “teletrabalho” e “avaliação” abordaram aspectos mais técnicos e organizacionais, com especial ênfase no desempenho e na produtividade.

É importante que as políticas de teletrabalho busquem o alinhamento da perspectiva e experiência individual com a visão e infraestrutura organizacional, de modo a preencher lacunas existente no PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho. Também é relevante que os métodos avaliativos não considerem apenas o desempenho, mas também aspectos relacionais, de bem-estar e qualidade de vida.

### **Análise de Especificidades**

Por meio da análise de especificidades foi possível fazer comparações das evocações (considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices hipergeométricos /  $\chi^2$ ) entre diferentes variáveis coletadas que, no caso, se referiram a função exercida pelos entrevistados: líder e servidor.

As respostas dos participantes em cargos de liderança, apresentadas no Anexo K, enfatizam aspectos ligados à gestão, com ênfase em temas operacionais e relacionais: acompanhamento de tarefas e resultados (“acompanhar”, “entregar”, “resultado”, “tarefa”), coordenação e liderança (“gestor”, “coordenação”, “colaborador”, “trabalhador” e “área”), e condições de trabalho e disponibilidade (“disponibilidade”, “casa”, “semana”, “serviço”, “difícil”, “facilitar”). Também aparecem termos que remetem à análise para a tomada de decisão (“poder”, “analisar”, “melhorar”).

#### **Acompanhamento de tarefas e resultados**

...muitas vezes é deixado de lado em vista do trabalho mesmo, da entrega, eu acho que é uma combinação dos dois, eu acho que nenhum

dos dois funciona separadamente, eu acho que é necessário ter o acompanhamento quantitativo mas só ele também implicaria em distorções...

**Gestor e teletrabalhador parcial**

...eu acho que se fosse uma coisa mais objetiva seria mais fácil para o chefe avaliar, mas eu entendo também como é o sistema, é que não é para eu avaliar cada mínima atividade...

**Gestora e teletrabalhadora integral**

...desses planos de trabalho ele coloca lá no pgd e eu meio que comparo, analiso, porque realmente isso aqui eu consigo acompanhar bem, eu sei que eles estão fazendo isso aqui mesmo...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...eu não estou nem com o petrvs aberto aqui para poder te falar, mas eu acho que é melhor e mais fácil sim, porque eu me perdia no sisgp eu me perdia mesmo...

**Gestora**

...são reuniões constantes que eu tenho...então é esse mais ou menos o registro que a gente faz e eu acompanho isso aqui...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...eu não estou falando que mérito é que um começa aqui e outro começa aqui, a gente vai cobrar a mesma coisa, eu estou falando que a partir do momento que todos estão assim, sim, eu posso avaliar o mérito...

**Gestora**

### **Coordenação e liderança**

...eu registro cada reunião que eu faço, as revisões que eu faço, esse acaba sendo a maior parte do meu trabalho, que são coisas difíceis de quantificar...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...eu estou aqui como gestor, eu também tenho minhas demandas que não são poucas, só que isso é muito importante, isso aqui é a parte de trabalho super importante para o gestor...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...eu sei que eles fizeram isso aqui mesmo, porque muitas dessas coisas a gente conversou tudo, e aí depois isso aqui vira o que é avaliado depois pela chefe...

**Gestor e teletrabalhador integral**

...que é muito importante isso...dizer para cada servidor, para cada colaborador qual é o seu papel no todo...

**Gestora**

...porque cada um estipula, cada gestão estipula se é um, se é dois, se é total, se é integral, então cabe a cada equipe...

**Gestora**

...porque eu posso pedir a qualquer momento alguma coisa, graças a deus, por isso que eu digo, eu analisei antes, porque eu não queria ter aborrecimento, eu sei como é que essas coisas funcionam, infelizmente para o bem e para o mal...

**Gestora**

...em geral eu fui muito bem aqui, como eu falei, a equipe é pequena, eu acho que eu teria mais dificuldade com uma equipe maior...

## **Gestor e teletrabalhador integral**

...isso aqui é colocado...depois que eu termino isso aqui ele vai lá e coloca cada uma dessas entregas...

### **Gestor e teletrabalhador integral**

...inclusive reforço que eu acho que as chefias que estão contra o teletrabalho, porque acham que não produzem e tudo mais, é uma forma de infantilizar o trabalhador, eu acho que é um fato muito comum no mundo do trabalho...

### **Gestor e teletrabalhador integral**

...e eu acho isso péssimo, eu acho que ninguém quer viver dessa forma, ninguém gosta disso, eu acho que realmente atrapalha, eu acho que você precisa acreditar no cara, no trabalhador...

### **Gestor e teletrabalhador integral**

## **Condições de trabalho e disponibilidade**

...eu acho que isso é muito subjetivo, também depende do trabalhador, eu acho que tem servidor que trabalha até melhor em home office, em teletrabalho...

### **Gestor**

...isso também é uma coisa que facilita muito a minha vida, eu não tenho como medir como isso, facilita a minha vida, porque antes eu morava longe eu tinha que vir e era 45 minutos a 1 hora e 15 todo dia de cada trajeto...

### **Gestor e teletrabalhador integral**

...eu acho que ele pode melhorar também na questão de fornecer equipamento mas, ao mesmo tempo, ele faz esse atendimento parcial, eu acho que é um bom suporte, tem melhorado, acho que tem sido bom...

### **Gestor e teletrabalhador parcial**

...quando eu fiquei em teletrabalho eu achava que eu ficava muito distante das coisas que aconteciam...

### **Gestor e teletrabalhador integral**

...como eu falei, eu tenho dois filhos pequenos, então eu estou com eles aqui, eu saio aqui do meu escritório, eu estou com eles, eu almoço com eles...

### **Gestora e teletrabalhadora integral**

...eu acho que os processos conseguem correr mais rápido quanto ao suporte de ti...quando é no teletrabalho acho até mais fácil do que quando é por aqui mesmo...

### **Gestor**

...aqui parece que é mais burocrático, com certeza, se a pessoa não tiver todo o aparelhamento adequado, acho que principalmente aqui que a gente depende, que tudo é informatizado, tudo é online, então se a pessoa não tiver uma boa conexão com a internet...

### **Gestor**

Esse conjunto revela foco simultâneo em processos gerenciais, responsabilidade por equipes e atenção a fatores de contexto que podem impactar a execução do trabalho, situando os líderes como agentes de coordenação e controle do desempenho. A presença de termos como “disponibilidade”, “casa” e “semana” aponta para preocupações com flexibilidade laboral e carga de trabalho, realçando a importância que deve ser dada à disponibilidade do trabalhador

nos arranjos de trabalho flexíveis. Por sua vez, termos relativos a análise e melhoria indicam a relevância dos instrumentos de avaliação e monitoramento no aperfeiçoamento do Programa e no apoio aos processos de tomada de decisão.

As respostas dos servidores, apresentadas no Anexo L, concentram-se em quatro núcleos temáticos: Interação e relacionamento (chefia; colega; conflito; percepção; exemplo), Avaliação e desempenho (avaliação; desempenho; efetivo), Ferramentas de comunicação (ferramenta; mensagem; comunicação; teams) e Rotinas de trabalho (atividade; relatório; licença). Predomina uma preocupação com a dinâmica interpessoal; com os critérios e instrumentos de avaliação remota, amplificada pela dependência de ferramentas digitais para a comunicação e execução de tarefas; com a necessidade de realização de procedimentos formais de registro do trabalho executado e com a existência de condições mínimas de trabalho, o que também engloba as licenças de software necessárias para a execução do trabalho à distância.

#### **Interação e relacionamento**

...a gente conversa bastante, eu como a minha chefe, a coordenadora como a nossa coordenadora geral, a gente conversa bastante...

**Teletrabalhador parcial**

...às vezes a gente até meio que dá uma espairecida do trabalho, às vezes acontece uma conversinha de 10 15 minutos com o colega para falar sobre algo pessoal, não necessariamente voltado só ao trabalho...

**Teletrabalhador parcial**

...no caso o meu trabalho...eu preciso ter uma comunicação mais efetiva com as minhas chefias, com os outros integrantes da equipe, eu converso, mas é algo mais esporádico...

**Teletrabalhador parcial**

...porque o que a gente tem hoje é a percepção com base no que chega, que muitas vezes, acredito que a maioria das vezes, os problemas não chegam a cggp, e também mais a percepção do gestor exatamente...

**Teletrabalhadora integral**

...então é importante a gente ter uma abertura muito grande, a gente consegue conversar, eu posso expressar a minha opinião, não tem problema algum, porque a gente sempre chega a um denominador comum...

**Teletrabalhador parcial**

...às vezes eu executo algumas atividades, por exemplo, de formulação de normativas que eu preciso de apoio de alguns colegas de matérias específicas, e às vezes responde a contento, às vezes não...

**Teletrabalhador integral**

...mas do que eu já participei agora, que seria a questão de realizar o serviço ...em termos de relacionamento com as minhas chefias, com a minha equipe "...de trabalho, eu considero que está sendo efetivo, porque em termos de comunicação eu tenho comunicação com toda a equipe...

**Teletrabalhador parcial**

...como eu tinha falado, a relação com a minha chefia é muito eficiente, ele é muito prestativo com relação às dificuldades que a gente vai encontrando no dia a dia, então ele é muito atencioso com relação a esse ponto...

**Teletrabalhadora parcial**

...às vezes chega algum colega que quer conversar sobre alguma coisa ou outra, obviamente é bom essa comunicação...

**Teletrabalhador parcial**

### **Avaliação e desempenho**

...não necessariamente a chefia deixa isso registrado na avaliação porque lá na ferramenta, no campo de avaliação, tem um campo aberto em que a chefia pode colocar a justificativa, mas não necessariamente ele coloca...

**Teletrabalhadora integral**

...então se a gente está no teletrabalho a gente tem nossas metas e a gente tem as metas para ser atendidas...a gente precisa realizar o que tem que ser feito para efetivamente a gente ser o servidor...

**Teletrabalhador parcial**

...como é que você vai pontuar isso em horas, a gente não vai ficar cronometrando quanto tempo a gente vai gastar por atividade...

**Teletrabalhadora integral**

...a cggp não pode entrar muito na questão do mérito, se está fazendo uma avaliação pró-forma, a gente não pode dizer que aquele servidor ou aquela chefia não está fazendo uma avaliação como deveria ser feita...

**Teletrabalhadora integral**

...você lista lá atividades que são realizadas, mas você não lista, por exemplo, dificuldades que você enfrentou para a atividade ser realizada ...

**Teletrabalhadora integral**

...eu acho que a ferramenta tinha que ser mais enxuta...eu percebo uma dificuldade de estar colocando lá a mensuração das minhas atividades, que é em percentual...

**Teletrabalhadora parcial**

...basicamente a gente tem que servir ao público, então a gente tem que fazer a produtividade importante, porque a gente tem que demonstrar o trabalho, nossas entregas para o cidadão...

**Teletrabalhador parcial**

...mas hoje só a chefia avalia o trabalho do servidor, ou talvez tenha e eu não conheça, mas tem colegas que você executa trabalhos em conjunto ao redor e às vezes o trabalho do colega do lado não está contento e isso não é avaliado...

**Teletrabalhador integral**

...quando você faz uma avaliação mais curta você ainda está em tempo de fazer os ajustes necessários, agora com a avaliação mais longa o que acontece...

**Teletrabalhador parcial**

...as atividades que você faz, a rotina que você tem, não necessariamente refletem o nível de dificuldade ou a qualidade do seu trabalho, por isso que acho que um feedback mais aprofundado daria essa clareza maior em relação à qualidade do trabalho desempenhado...

**Teletrabalhadora integral**

“...eu acho que não é muito satisfatório, ainda não é muito subjetivo ainda que não fosse tão fechado como é agora, que fosse menos burocrático, que a gente pudesse colocar de forma anual o que a gente exige de cada servidor e um critério de entrevista mesmo...”

**Gestor**

### **Ferramentas de comunicação**

“...a nossa comunicação, acredito que como a maioria dos colegas, é via teams e via whatsapp...”

**Teletrabalhador integral**

“...e eventualmente ligações, porque tem algumas atividades que é difícil explicar por mensagem ou por áudio, então às vezes a gente conversa via telefone, mas a comunicação costuma ser boa e ele dá um feedback bom em relação ao trabalho sim...”

**Teletrabalhador integral**

“...às vezes chega informação no teams ou chega informação no whatsapp, a gente já vê e às vezes dependendo da urgência do trabalho a gente tem que fazer...”

**Teletrabalhador parcial**

“...teams é a ferramenta profissional e tem gente que não gosta de utilizar, sendo que é uma ferramenta que foi institucionalizada...”

**Teletrabalhadora integral**

“...dependendo do entendimento da pessoa ou até do conhecimento do uso do aplicativo pode ter ruído de comunicação; por exemplo, às vezes na mensagem de texto você tenta explicar de alguma forma e a pessoa vai entender de outra...”

**Teletrabalhador integral**

### **Rotinas de trabalho**

“...e você às vezes está ali trabalhando para você sair com aquela atividade que foi muito dificultosa e às vezes para a sua chefia aquilo foi meio que trivial, você só fez o que tinha que fazer...”

**Teletrabalhadora integral**

“...às vezes você está precisando de algo que é mais urgente, aí obviamente você tem que esperar um pouco porque existem outras pessoas que abriam o chamado antes de você...”

**Teletrabalhador parcial**

“...algumas vezes, esporadicamente, o que pode acontecer é a gente receber algumas demandas depois desse horário de trabalho, vamos dizer assim, a gente fica como se fosse stand by se chega alguma informação...”

**Teletrabalhador parcial**

“...por ser online a gente não tem nem acesso a algumas funcionalidades do aplicativo, por exemplo, até o excel a gente não tem acesso a algumas funcionalidades porque ele é mais limitado por ser uma versão online...”

**Teletrabalhador parcial**

“...é como a gente se comunica, é como a gente trabalha, o sei mesmo ficou fora alguns dias em junho e a gente percebeu o quanto que foi difícil fazer as atividades por fora assim...”

**Teletrabalhadora parcial**

...eu tento executar minhas atividades com qualidade da forma possível e sobra um tempinho aqui para eu ajudar a minha esposa com as atividades, para eu brincar com ele, para eu curtir, fazer alguma outra atividade...

**Teletrabalhador integral**

...elas são online, não é aquela licença que você paga para ter todos os benefícios dos aplicativos, então a gente está ficando muito restrito...

**Teletrabalhador parcial**

Desse modo, ao se comparar as respostas de servidores e líderes, observa-se um enfoque semelhante em questões práticas do teletrabalho, que envolvem os meios necessários para a sua viabilização e a dinâmica dos relacionamentos interpessoais. Contudo, enquanto o primeiro grupo deu mais ênfase em experiências pessoais, imediatas e cotidianas, o segundo grupo focou mais em aspectos organizacionais, de coordenação e de alcance de resultados. Essa sutil distinção reforça a ideia de que a representação do teletrabalho ocorre de forma diversa entre diferentes grupos funcionais. As políticas de teletrabalho devem harmonizar as expectativas de ambos os grupos, fomentando a melhoria do desempenho institucional a partir do aperfeiçoamento do desempenho individual de cada teletrabalhador, fornecendo recursos adequados para o planejamento e execução do trabalho e avaliação e monitoramento dos resultados, proporcionando benefícios ao servidor, ao órgão e a sociedade.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho – PGD é uma ferramenta de gestão que busca melhorar o desempenho institucional do serviço público federal, favorecendo a realização de serviços de qualidade para a sociedade, substituindo o controle de frequência pelo controle de entregas.

O presente estudo buscou a realização de três objetivos: 1) Desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto; 2) Analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica; e 3) Compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

O Objetivo 1 consistiu no desenvolvimento do Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, estruturado em cinco etapas: coleta de informações, pré-montagem, validação, verificação final e definição de indicadores de produto. O problema central identificado foi a falta de foco em resultados e valorização da produtividade, decorrente de uma

cultura organizacional burocrática que privilegia frequência em prejuízo das entregas, gerando desmotivação, rotatividade e baixa qualidade no trabalho.

O Programa tem como objetivo geral melhorar o desempenho institucional e, como objetivos específicos, promover gestão orientada a resultados, inovação, transformação digital, saúde e qualidade de vida, entre outros. Seu público-alvo são servidores efetivos, comissionados e contratados temporariamente, seguindo critérios de priorização.

A cadeia de valor do Programa foi construída a partir de recursos (normas e manuais, recursos humanos, sistemas e escritório digital), ações (planos de entrega e trabalho, capacitações, realização virtual de processos), produtos (controle do trabalho, avaliações objetivas, maior interação), resultados intermediários (transparência, engajamento, fortalecimento das equipes, monitoramento e fomento do uso de ferramentas digitais), resultado final (melhoria do desempenho institucional no serviço público) e impactos diretos (como melhoria institucional e economia de gastos) e indiretos (como confiança social e reputação do Estado).

Foram identificados fatores de contexto do Programa. Como fatores favoráveis podem ser citados, por exemplo, o interesse dos servidores e a percepção de melhoria da qualidade de vida. Por sua vez, podem ser mencionados como fatores desfavoráveis as crenças negativas sobre teletrabalho, as falhas de comunicação e dificuldades técnicas. O modelo foi validado pela equipe gerencial e resultou na definição de 10 indicadores de produto, incluindo taxas de execução de planos, avaliações, reuniões, processos digitais e capacitações.

No Objetivo 2 foi feita a validação, junto aos atores institucionais, de 28 indicadores de desempenho para o teletrabalho selecionados da literatura acadêmica a partir da aplicação de um questionário estruturado, onde deveriam avaliá-los sob dois aspectos: a) relevância e adequação; e b) aplicabilidade. Todos os indicadores foram avaliados pelos respondentes como relevantes, adequados e aplicáveis à sua prática profissional, o que indica uma possibilidade de integração deles aos processos avaliativos do Programa. Contudo, não houve diferença estatística significativa nos resultados dos dois fatores avaliativos utilizados para avaliar cada um dos indicadores, o que indica que os respondentes podem ter compreendido esses fatores de maneira muito semelhante. Por isso é possível a simplificação dos indicadores, reduzindo-os a apenas 1 (um) fator avaliativo em futuras pesquisas ou no caso de sua adoção em modelos avaliativos.

O Objetivo 3 analisou entrevistas com atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, utilizando três prismas: Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Análise de Especificidades.



A CHD identificou três classes centrais de palavras: avaliação do teletrabalho (trouxe elementos relacionados ao processo avaliativo do Programa e dos teletrabalhadores, com destaque para o Sistema Petrvs); relações, vantagens e teletrabalho (trouxe elementos interpessoais e relativos aos benefícios proporcionados pelo teletrabalho) e infraestrutura no teletrabalho (trouxe elementos relacionados ao papel da tecnologia na efetivação do teletrabalho). Complementarmente à CHD foi realizada a Análise Fatorial por Correspondência, onde foram discutidas as relações entre essas três classes, mostrando que uma infraestrutura adequada favorece a comunicação, os relacionamentos e o monitoramento do teletrabalho, enquanto processos avaliativos consistentes ajudam a identificar e resolver problemas. Os entrevistados relacionam a experiência subjetiva e relacional do teletrabalho à qualidade da infraestrutura, reforçando a sua importância. Contudo, observa-se que os aspectos avaliativos estão distantes dos demais, indicando a necessidade de aperfeiçoar o processo de avaliação, de modo que ele reflita melhor a realidade vivenciada pelos atores institucionais.

A Análise de Similitude revelou quatro clusters de palavras, conectadas por afinidade: 1) Pessoa: abordou aspectos humanos do Programa como flexibilidade, bem-estar, comunicação, gestão e disponibilidade; 2) Teletrabalho: abordou suporte, infraestrutura e produtividade; 3) Trabalho: abordou planejamento e execução das entregas; e 4) Sistema: abordou os aspectos avaliativos.

Já a Análise de Especificidades comparou as percepções de líderes (servidores com função) e servidores (servidores sem função). O primeiro grupo enfatizou aspectos de gestão e coordenação, temas operacionais e relacionais, acompanhamento de tarefas e resultados, disponibilidade do teletrabalhador, responsabilidade por equipes e atenção a fatores de contexto que podem impactar a execução do trabalho. Já o segundo grupo focou em interação e relacionamento, avaliação de desempenho, ferramentas de comunicação e rotinas de trabalho.

A amostragem não probabilística por acessibilidade adotada para selecionar os participantes da pesquisa pode ser citada como uma limitação do presente estudo, tendo sido utilizada em virtude das dificuldades encontradas para se estabelecer uma amostra representativa dos diferentes perfis de gestores e teletrabalhadores, uma vez que muitos servidores que foram procurados se mostraram indisponíveis para serem entrevistados, optando-se, assim, por entrevistar aqueles que demonstraram disponibilidade.

O PGD-MIDR, apesar de possuir uma boa estrutura geral, deve aperfeiçoar o suporte técnico e avaliar a possibilidade de fornecer equipamentos aos participantes do Programa. Também há demanda por mais capacitação e por um processo avaliativo mais transparente e baseado em indicadores objetivos, não apenas em percepções individuais. Recomenda-se a

realização de avaliações periódicas, com uniformidade de critérios avaliativos, comparando o desempenho de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, de modo a aprimorar o monitoramento.

Depreende-se, assim, que o PGD-MIDR em sua modalidade de teletrabalho pode favorecer uma gestão voltada a resultados e o desempenho institucional, desde que promova o alinhamento entre perspectivas individuais e organizacionais, invista em infraestrutura tecnológica e aperfeiçoe os processos avaliativos. Dessa forma, o Programa pode transformar a gestão pública ao priorizar resultados, incorporar o uso estratégico da tecnologia e valorizar a produtividade, superando desafios culturais e técnicos para alcançar maior eficiência e gerar impactos sociais positivos.

## 4.7 REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 34. ed. São Paulo: Editora Método/GEN, 2025. 1128 p. ISBN 9788530996505.

ALFANO, V.; MARIOTTI, I.; MARRA, M.; VECCHIONE, G. I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work–life balance satisfaction. **Regional Studies, Regional Science**, v. 10, n. 1, p. 70-88, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.

ALSHANSKAYA, A.; ZHANABERGENOVA, M.; AZATBEK, T.; NESSIPBEKOV, Y.; ŠPAČEK, D. The use of teleworking in public administration during and after the COVID-19: the case of Kazakhstan. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, v. 11, n. 3, p. 638-649, 2024. DOI: 10.15549/jeecar.v11i3.1606. Disponível em: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/1606>.

AMAN, A.; BOOM, J. New development: how working from home influences the governance of municipally owned corporations and affects the public interest. **Public Money & Management**, v. 44, n.7, p. 608-612, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.

AMORIM-RIBEIRO, M.; MOURÃO, P.; CUNHA, M.; VIANNA, L.; ABBAD, C.; LEGENTIL, A.; CARVALHO, P. Feelings about telecommuting during the health crisis: a semantic network analysis. **Quaderns de Psicologia**, v. 26, n.3, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat>.

ASSUNÇÃO, A.; DUARTE, B.; AGUIAR, C.; VELASCO, S.; DIAS, F. Management and Performance Program and its contribution to telework: a case study at Brazilian Office of the Comptroller General. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 890–913, out. 2023. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/> (consulta em 27 out. 2025).

AZEVEDO, R. R. B. R. DE. **O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta de avaliação de desempenho do servidor público federal no teletrabalho**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a Federal Institution of Higher Education. **Navus — Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1–15, 2021. DOI: 10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475>.

BARBIERI, B.; BELLINI, D.; BATZELLA, F.; MONDO, M.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; DE SIMONE, S. Flexible work in the public sector: a dual perspective on cognitive benefits and costs in remote work environments. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 54, n. 1, p. 99–129, jan. 2025. DOI: 10.1177/00910260241275241. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260241275241>.

BARBIERI, B.; MONDO, M.; DE SIMONE, S.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; PILERI, J.; BELLINI, D. Enhancing productivity at home: the role of smart work and organizational

support in the public sector. **Societies**, Basel, v. 14, n. 4, art. 50, 10 abr. 2024. DOI: 10.3390/soc14040050. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/4/50>.

BARBOSA FILHO, F. DE H.; VELOSO, F.; PERUCHETTI, P. H. Trabalho Remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 76, n. 3, p. 349-378, jul-set. 2022.

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. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. **Guia Prático PGD**, c2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd>. Acesso em: 23 out.2025

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. **PGD Petrvs-Manual de Informações Gerais**, c2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/manual-petrus-regras-gerais/> Acesso em: 21 out.2025

BRASIL. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 52, de 21 de dezembro de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em:<<https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/24269>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 21, de 16 de julho de 2024**. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt-mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI nº 20, de 21 de janeiro de 2025**: Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

BRASIL. **Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023**. Autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-xde-gestao/Portaria2.971.pdf>>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

BUONOMO, I.; DE VINCENZI, C.; PANSINI, M.; D'ANNA, F.; BENEVEENE, P. Feeling supported as a remote worker: the role of support from leaders and colleagues and job satisfaction in promoting employees' work-life balance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 21, n. 6, 2024. DOI: 10.3390/ijerph21060770. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/6/770>.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, [s. l.], vol. 21, nº 2, 2013.

CARDOSO, L. L.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Pessoal em Trabalho não Presencial: Quais indicadores estão presente na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9358-9374, 2023.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. Nota Técnica nº 6 (Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação). Brasília: **IPEA**, setembro de 2010.

CERIBELI, H. B.; COELHO, R. B.; BOAVA, F. M. F. M.; INÁCIO, R. O. Teleworking in the public service: a longitudinal study with administrative technical staff from a Brazilian federal university. **The Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 18, n. 2, p. 83-97, 2024. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA PIEVE, D. R. da F.; CARLOTO, A. F. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570–593, 2019. DOI: 10.1177/0734371X18765936. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/rop>.

DESCHÊNES, A.-A. Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: technology as a social binder. **Computers in**

**Human Behavior Reports**, v. 13, 2024. DOI:10.1016/j.chbr.2024.100351. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100351>.

DESCHÊNES, A.-A. Post-pandemic public personnel retention: a person-organization and person-supervisor fit analysis. **Canadian Public Administration**, Ottawa, v. 67, n. 2, p. 185–202, 2024. DOI: 10.1111/capa.12572. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12572>.

DI TECCO, C.; RONCHETTI, M.; RUSSO, S.; GHELLI, M.; RONDINONE, B. M.; PERSECHINO, B.; IAVICOLI, S. Implementing smart working in public administration: a follow-up study. **La Medicina del Lavoro**, Milano, v. 112, n. 2, p. 141–152, 2021. DOI: 10.23749/mdl.v112i2.10595. Disponível em: <https://www.lamedicinadellavoro.it/index.php/lamedicinadellavoro/article/view/564021>.

DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. Alienation in pandemic-induced telework in the public sector. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 4, p. 491–515, 2022. DOI: 10.1177/00910260221114788. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Nota Técnica nº 2 (Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico). Brasília: **IPEA**, fevereiro de 2007.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 5ª edição. Porto Alegre: Penso, 2020.

FISCHER, C.; SIEGEL, J.; PROELLER, I.; DRATHSCHMIDT, N. Resilience through digitalisation: how individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. **Public Management Review**, v. 25, n. 4, p. 808–835, 2023. DOI: 10.1080/14719037.2022.2037014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>.

FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FRAGA, M. C.; SILVA, A. L. DE S.; FERREIRA, D.; MOTA, J.; COSTA, D.; SILVEIRA JÚNIOR, R.; FERREIRA, M.; BERMEJO, P.; PORTO, R. O desempenho do teletrabalhador: o que afeta e como gerir e avaliar? Uma revisão integrativa com vistas a uma agenda de pesquisa. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, p. 142-161, Out./Dez. 2023.

GARCIA, T.; CHRISTENSEN, M. Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com>.

GIAUQUE, D.; CORNU, M.; PACHT, A. The relationship between New Ways of Working and employee engagement: first and foremost a matter of environment fit. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 12, dez. 2024. DOI: 10.3390/admsci14120338. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14120338>.

GIAUQUE, D.; CORNU, M.; RENARD, K.; EMERY, Y. Opportunity to use New Ways of Working: do sectors and organizational characteristics shape employee perceptions? **Sustainability**, Switzerland, v. 15, n. 14, 2023.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **The Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412-1421, 2008.

GUILHERME, J. F.; SOUSA, M. J. DE. Modelos de gestão aplicados ao teletrabalho na administração pública: uma proposta de métricas de avaliação da produtividade. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, Ed. 135, jun/2024.

HINOJOSA-LÓPEZ, J. I.; SALAS-RUBIO, M. I.; REYNA-CASTILLO, M. Á. Telework and technostress in educational organizations: lessons learned in the face of the COVID 19 pandemic in Mexico. **Contaduría y Administración**, Ciudad de México, v. 66, n. 4, p. 1–25, 2021. DOI: 10.22201/fca.24488410e.2021.3305. Disponível em: <https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3305>.

JÄMSEN, R.; SIVUNEN, A.; BLOMQVIST, K. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. **Computers in Human Behavior**, v. 132, jul. 2022. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107240. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.

JIMÉNEZ FIGUEROA, A.; OSSA CORNEJO, C. J.; GÓMEZ URRUTIA, V. E. Teleworking and work family reconciliation in the public sector: impact of gender and family. **Revista Academia & Negocios**, Concepción, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2025. DOI: 10.29393/RAN114TCAV30004. Disponível em: <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/14488>.

JUKNEVIČIENĖ, V.; LEACH, N.; TOLEIKIENĖ, R.; BALČIUNAS, S.; RAZUMĖ, G.; RYBNIKOVA, I.; ABOLIŅA, I. E-leadership within public sector organisations: a systematic literature review. **Sustainability**, Basel, v. 17, n. 10, 2025. DOI: 10.3390/su17104474. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4474>.

KI, N.; LEE, D. Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID 19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. **Public Administration Review**, v. 85, n. 1, p. 207–223, 2025. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13797>.

LEGENTIL, J.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L. Skills for Telework: Learning Demands. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 2, p. 387–410, abr. 2024.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 330–359, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6655>.

LIM, W. M.; AININ, S.; ZAKARIA, N.; FOO, N. Assessing the causal relationship of remote work and employee productivity – a study of corporate Malaysia. **Cogent Social Sciences**, v. 11, n. 1, 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.

LIMA, F. L. de A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15962–15983, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i9.2717. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/>.

LOPES, A. L.; LUNARDI, G. L. Adoption of telework in educational institutions during the COVID-19 pandemic: a study carried out with the administrative staff servants at the Federal University of Rio Grande – FURG. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 26–54, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i2.1282. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>.

MACEDO, L. L. de. **Um Estudo Exploratório do Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise na Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis-ANP**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L’analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11èmes Journées Internationales d’Analyse des Données Textuelles (JADT)**, [s. l.], 2012.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELE, V.; BELLÉ, N.; CUCCINIELLO, M. Thanks, but no thanks: preferences towards teleworking colleagues in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 790–805, 2021. DOI: 10.1093/jopart/muab012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>.

MELO, T. A.; DEMO, G. Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 12, 2024. DOI: 10.3390/su16125006. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5006>.

METSELAAR, S. A.; DEN DULK, L.; VERMEEREN, B. Teleworking at different locations outside the office: consequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 43, n. 3, p. 456–478, 2023. DOI: 10.1177/0734371X221087421. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>.

MIAO, Q.; YIN, H.; SCHWARZ, G.; HUSSAIN, M. A. Disentangling the impact of perceived electronic performance monitoring on employee burnout in the public sector. **Public Management Review**. Published online 04 set. 2024. DOI: 10.1080/14719037.2024.2396080. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2396080>.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Site Oficial, 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/assuntos/gestao-documental/sistema-eletronico-de-informacoes-sei>>. Acesso em: 19 out. 2025.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Manual Operacional do Programa de Gestão. Brasília, Abril de 2023, 26 p.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Site Oficial, 2024.

Disponível em: <<https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao>>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Site do PGD-MIDR, c2025. Disponível em: < <https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao>> Acesso em: 19 out. 2025.

MIRANDA, L. F. de.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. da S.; LEGENTIL, J.; MOURÃO, L. Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 1-20, abr. 2024.

MONDO, M.; PILERI, J.; BARBIERI, B.; BELLINI, D.; DE SIMONE, S. The role of techno-stress and psychological detachment in the relationship between workload and well-being in a sample of Italian smart workers: a moderated mediated model. **Social Sciences**, Basel, v. 12, n. 10, 2023. DOI: 10.3390/socsci12100530. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12100530>.

MÜLLER, L. S.; REINERS, S.; BECKER, J.; HERTEL, G. Long term effects of COVID 19 on work routines and organizational culture: a case study within higher education's administration. *Journal of Business Research*, v. 163, 2023. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113927. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work–life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6-7, p. 771-790, 2020. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2020-0194. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight>.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: the moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, v. 70, n. 3, p. 763–775, 2021. DOI: 10.3233/WOR-205311. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Workers' stress during the first lockdown: consequences on job performance analyzed with a mediation model. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 63, n. 6, p. 469–475, 2021. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002172. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002172>.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work–life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6-7, p. 771-790, 2020. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2020-0194. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight>.

PEREIRA, L. C. O.; ALBUQUERQUE, N. B.; VALLE, R. S.; GOIS, S. R. F.; GONÇALVES, A. A. Turnover intention among ICT professionals in Brazilian public organizations. **SAGE Open**, v. 14, n. 2, p. 1–13, 2024. DOI: 10.1177/21582440241240313. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21582440241240313>.

PORTELA, C. P. C. Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2024

PULKKINEN, J.; SUHONEN, M.; LEINONEN, J. Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness. **Scandinavian Journal of Public Administration**, v. 29, n. 1, p. 18–39, 2025/2024. Disponível em: <https://ojs.raahe.fi>.

RADEMACHER, U.; WEBER, U.; ZINN, C. T. Drawing the line — turning social practices of smartphone use into (in)formal rules and regulations. **Management Revue (MRev)**, v. 32, n. 4, p. 366–384, 2021. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-4-366. Disponível em: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-366>.

RÍOS VILLACORTA, M. A.; RAMOS FARROÑÁN, E. V.; ARBULÚ BALLESTEROS, M. A.; OTINIANO LEÓN, M. Y.; BRAVO JAICO, J. L.; SUYSUY CHAMBERGO, E. J.; REYES PÉREZ, M. D.; GANOZA UBILLÚS, L. M.; ALARCÓN GARCÍA, R. E. Human centric telework and sustainable well being: evidence from Peru's public sector. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 22, 2024. DOI: 10.3390/su16229713. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9713>.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; FRANCO, M. A. J.; ZANIN, A. Cultural managerial controls and task performance of public servants in telework. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 1–23, jan. 2024. Disponível em: <https://apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/15776>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: a qualitative study. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1183812. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183812>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic: a qualitative study in the public sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, 2023 (publicado online dez. 2022). DOI: 10.3390/ijerph20010411. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Working from home during COVID 19: boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. **BMC Public Health**, London, v. 24, n. 1, 2024. DOI: 10.1186/s12889-024-18744-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>.

SILVA, A. M. S. DA. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. 2015.

SOUSA, M. F. DE. Modelo lógico. **Curso: Indicadores e Monitoramento Aplicados às Políticas Públicas**. Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2019. Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4643/4/2019-11-26%20-%20Modelo%20%C3%B3gico.pdf>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

SOUZA, Marli Aparecida Rocha de *et al.* O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [s. l.], vol. 52, nº 0, 2018.

SURESH, M.; GOPAKUMAR, K. Multi-grade fuzzy assessment framework for software professionals in work-from-home mode during and post-COVID-19 era. **Future Business Journal**, v. 7, n. 10, p. 1–19, 2021.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 7, p. 01-21, 2024.

TODISCO, L.; TOMO, A.; CANONICO, P.; MANGIA, G. The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID 19. **Management Decision**, v. 61, n. 13, p. 85-102, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2022-0164>.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I.; MENZEL, V.; ABOLINA, I.; REINHOLDE, I. Main challenges of e-leadership in municipal administrations in the post-pandemic context. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 5, 2024. DOI: 10.3390/admsci14050088. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/5/88>.

TOLEIKIENĖ, R.; RYBNIKOVA, I.; JUKNEVIČIENĖ, V. Whether and how does the crisis induced situation change e leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 2020, n. special is, p. 149–166, 2020. Disponível em: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras>.

VAN WART, M.; ROMAN, A. V.; WANG, X.; LIU, C. Operationalizing the definition of e leadership: identifying the elements of e leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019. DOI: 10.1177/0020852316670495. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/ras>.

VAROTSIS, N. Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic. **Digital Policy, Regulation and Governance**, v. 24, n. 5, p. 401–417, 2022. DOI: 10.1108/DPRG-11-2021-0152. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well being and work context? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133–162, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; FOLEY, M. Public servants working from home: exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. **The Economic and**

**Labour Relations Review**, v. 33, n. 1, p. 37–55, 2022. DOI: 10.1177/10353046211055526. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; HUYBERS, T.; TANI, M. Public servants working from home during the pandemic: who gained and who lost? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 3, p. 288–307, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12580. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12580>.

WILLIAMSON, S.; JOGULU, U.; LUNDY, J.; TAYLOR, H. Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 4, p. 717–722, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12634. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>.

WILLIAMSON, S.; PEARCE, A.; CONNOR, J.; WEERATUNGA, P.; DICKINSON, H. The future of working from home in the public sector: what does the evidence tell us? **Australian Journal of Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 640–648, 2022. DOI: 10.1111/1467-8500.12556. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556>.

ZAPPALÀ, S.; TOSCANO, F.; TOPA, G. The implementation of a remote work program in an Italian municipality before COVID-19: suggestions to HR officers for the post-COVID-19 era. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, Basel, v. 11, n. 3, p. 866–877, 2021. DOI: 10.3390/ejihpe11030064. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030064>.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho investigou a aplicação do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional – MIDR em sua modalidade de teletrabalho, discutindo e explorando os seus meios avaliativos e de seus participantes. Isso foi alcançado por meio da realização de 4 (quatro) objetivos específicos: 1) Identificar na literatura acadêmica os aspectos mais importantes em relação às novas formas de trabalho e ao teletrabalho no serviço público; 2) Desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto; 3) Analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica; e 4) Compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

Os resultados da pesquisa foram apresentados no formato multipaper, composto por dois artigos. O primeiro artigo, intitulado “Novas formas de trabalho, teletrabalho e suas implicações para o desempenho, bem-estar e gestão: evidências da literatura com foco no setor público”, buscou responder ao Objetivo Específico 1 por meio da realização de uma Revisão Sistemática de Literatura sobre novas formas de trabalho e teletrabalho no serviço público, analisando 72 artigos em 7 categorias quantitativas e 15 qualitativas, propondo uma agenda de pesquisa voltada a arranjos flexíveis, liderança, tecnologia, saúde, bem-estar, equidade e comparações entre diferentes setores laborais e recomendando políticas públicas mais eficazes e inclusivas, com foco em desempenho, modernização da gestão, investimento em tecnologias de informação e comunicação, monitoramento e ações de equidade de gênero e apoio a grupos vulneráveis. O segundo artigo, intitulado “Desenvolvimento do Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho: percepções sobre o programa e indicadores de desempenho no teletrabalho”, buscou responder aos Objetivos Específicos 2, 3 e 4 por meio do desenvolvimento do Modelo Lógico do PGD-MIDR, definição de indicadores de produto e análise das percepções dos atores institucionais sobre o Programa e sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho.

Considerando-se a atual importância do teletrabalho no serviço público e a escassez de mecanismos avaliativos, o presente trabalho buscou contribuir para a solução do problema de pesquisa previamente delimitado, que evidenciou a importância de se avaliar o Programa e seus teletrabalhadores.

A pesquisa se justificou pela necessidade de ampliar a discussão sobre os mecanismos avaliativos utilizados para avaliar o Programa e os teletrabalhadores, buscando-se o seu constante aprimoramento para a concretização de diversos princípios da administração pública, dentre eles o princípio da eficiência.

A partir do exposto, é possível realizar alguns apontamentos. A estrutura do Programa, de modo geral, parece ser satisfatória. As normas e manuais existentes são abrangentes e capazes de guiar os atores institucionais no exercício de suas funções. Os teletrabalhadores e gestores demonstram interesse em participar e se envolver no Programa e o Ministério possui uma Equipe Gerencial engajada em sua efetivação bem-sucedida. Os sistemas necessários para o teletrabalho, apesar de eventuais críticas recebidas, são funcionais e utilizados diariamente pelos servidores. Contudo, é recomendável um maior investimento no treinamento e capacitação dos agentes, não apenas em habilidades técnicas, mas também em habilidades emocionais e de relacionamento, com maior divulgação dos cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e realização de cursos próprios. Isso favoreceria o aperfeiçoamento da cultura organizacional em prol de uma visão mais consciente dos atores institucionais sobre o novo mundo do trabalho e suas possibilidades laborais.

Uma vez que o teletrabalho implica em uma maior dependência da infraestrutura tecnológica, recomenda-se o aperfeiçoamento do suporte técnico oferecido aos teletrabalhadores do MIDR, considerando que muitos entrevistados relataram problemas relacionados a isso. Poderiam ser discutidas também políticas permanentes de fornecimento de equipamentos para o teletrabalho, pois isso evitaria disparidades de infraestrutura doméstica entre os teletrabalhadores.

A percepção do processo avaliativo por parte dos teletrabalhadores e gestores nem sempre é abrangente, deixando de lado uma abordagem mais técnica e focando nas próprias experiências pessoais vivenciadas por eles. Isso pode indicar uma compreensão parcial do Programa e de seus meios de avaliação. Nesse sentido, apesar de todos os indicadores de desempenho para o teletrabalho validados no Questionário Estruturado terem sido avaliados como relevantes, adequados e aplicáveis a prática profissional, eles foram pouco mencionados nas entrevistas semiestruturadas, momento em que os entrevistados poderiam ter contextualizado essas referências nas suas percepções sobre possíveis melhorias no Programa.

Apesar da mudança de sistema avaliativo, que migrou do Sisgp para o Petrvs, a visão geral sobre a avaliação no teletrabalho parece ter permanecido a mesma, pois a maioria dos teletrabalhadores continuam sendo avaliados de maneira extremamente positiva, indicando a possibilidade dessas avaliações possuírem um caráter meramente formal, o que compromete a

sua capacidade de fornecer dados objetivos que possam subsidiar decisões de gestão e aperfeiçoamento de políticas públicas. Isso pode indicar ausência de postura e comunicação assertivas por parte dos gestores para realizar avaliações realistas; falta de conhecimento sobre o uso do sistema, de modo a explorar plenamente todas as suas potencialidades; ou até mesmo limitações do sistema para atender as necessidades avaliativas do Programa e dos teletrabalhadores. É importante discutir meios de tornar as avaliações de desempenho no teletrabalho mais efetivas e concretas.

Seria interessante avaliar a possibilidade da aplicação de indicadores de desempenho entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais de forma simultânea. Isso permitiria uma avaliação comparativa entre esses dois grupos que embasaria reflexões úteis para a área de gestão de pessoas.

De modo a possibilitar uma constante avaliação da percepção sobre o Programa e um melhor embasamento das decisões gerenciais, poderiam ser enviados esporadicamente questionários aos teletrabalhadores e gestores, por intermédio dos sistemas utilizados por eles diariamente, tais como o Petrvs ou o SEI.

Do exposto, conclui-se que teletrabalho, além de trazer diversos benefícios aos teletrabalhadores, favorece o desempenho individual e institucional. O setor público tem adotado cada vez mais essa modalidade laboral, o que demonstra a sua preocupação em se alinhar ao novo mundo do trabalho. A implementação do teletrabalho no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional segue diretrizes normativas estabelecidas pelo Programa de Gestão e Desempenho. Contudo, apesar da existência de pilares bem-estabelecidos, deve-se buscar sempre o aprimoramento do Programa, de modo a consolidá-lo como um meio efetivo de melhorar as entregas públicas feitas para a sociedade.

## REFERÊNCIAS GERAIS

- ALFANO, V.; MARIOTTI, I.; MARRA, M.; VECCHIONE, G. I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work–life balance satisfaction. **Regional Studies, Regional Science**, v. 10, n. 1, p. 70-88, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 34. ed. São Paulo: Editora Método/GEN, 2025. 1128 p. ISBN 9788530996505.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16 (2), p. 40-68, 2015.
- ALSHANSKAYA, A.; ZHANABERGENOVA, M.; AZATBEK, T.; NESSIPBEKOV, Y.; ŠPAČEK, D. The use of teleworking in public administration during and after the COVID-19: the case of Kazakhstan. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, v. 11, n. 3, p. 638-649, 2024. DOI: 10.15549/jeecar.v11i3.1606. Disponível em: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/1606>.
- AMAN, A.; BOOM, J. New development: how working from home influences the governance of municipally owned corporations and affects the public interest. **Public Money & Management**, v. 44, n.7, p. 608-612, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.
- AMORIM-RIBEIRO, M.; MOURÃO, P.; CUNHA, M.; VIANNA, L.; ABBAD, C.; LEGENTIL, A.; CARVALHO, P. Feelings about telecommuting during the health crisis: a semantic network analysis. **Quaderns de Psicologia**, v. 26, n.3, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat>.
- ASSUNÇÃO, A.; DUARTE, B.; AGUIAR, C.; VELASCO, S.; DIAS, F. Management and Performance Program and its contribution to telework: a case study at Brazilian Office of the Comptroller General. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 890–913, out. 2023. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/> (consulta em 27 out. 2025).
- AZEVEDO, R. R. B. R. DE. **O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta de avaliação de desempenho do servidor público federal no teletrabalho**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.
- BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a Federal Institution of Higher Education. **Navus — Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1–15, 2021. DOI: 10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475>.
- BABAPOUR CHAFI, M.; HULTBERG, A.; BOZIC YAMS, N. Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 1, art. 294, 2022. DOI: 10.3390/su14010294. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14010294>.
- BARBIERI, B.; BELLINI, D.; BATZELLA, F.; MONDO, M.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; DE SIMONE, S. Flexible work in the public sector: a dual perspective on cognitive benefits



and costs in remote work environments. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 54, n. 1, p. 99–129, jan. 2025. DOI: 10.1177/00910260241275241. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260241275241>.

BARBIERI, B.; MONDO, M.; DE SIMONE, S.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; PILERI, J.; BELLINI, D. Enhancing productivity at home: the role of smart work and organizational support in the public sector. **Societies**, Basel, v. 14, n. 4, art. 50, 10 abr. 2024. DOI: 10.3390/soc14040050. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/4/50>.

BARBOSA FILHO, F. DE H.; VELOSO, F.; PERUCHETTI, P. H. Trabalho Remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 76, n. 3, p. 349-378, jul-set. 2022.

BELMONTE, A. A. Problemas jurídicos do teletrabalho no Brasil. **Anuario de la Facultad de Derecho**, vol. XXVI, p. 295-311, 2008.

BLAIS, C. Intangible rewards and the workplace well-being of civilian Department of National Defence employees. **Journal of Military, Veteran and Family Health**, v. 11, n. 2, p. 95-111, 2025. Disponível em: <https://journal.forces.gc.ca/jmvfh-fmvss>.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.

Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,que%20lhe%20confere%20o%20art.](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,que%20lhe%20confere%20o%20art.)>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

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.

Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 12.504, de 12 de junho de 2025**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2025/Decreto/D12504.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2025/Decreto/D12504.htm)>. Acesso em 19 de outubro de 2025.

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. **Guia Prático PGD**, c2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd>. Acesso em: 23 out.2025

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. **PGD Petrus-Manual de Informações Gerais**, c2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/manual-petrus-gerais/> Acesso em: 21 out.2025

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:



da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.683.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.683.htm)>. Acesso em: 17 de outubro de 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e direitos. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm)>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.911-8, de 29 de julho de 1999.** Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/1911-8.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%A9RIA%20N%C2%BA%201.911%2D8,Minist%C3%A9rios%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1911-8.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%A9RIA%20N%C2%BA%201.911%2D8,Minist%C3%A9rios%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)>. Acesso em 17 de agosto de 2024.

BRASIL. **Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023.** Autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/programa-xde-gestao/Portaria2.971.pdf>>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

BRITO, F. A.; SILVA, F. C. A. da. O teletrabalho na Administração Pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavírus no Brasil. **R. Fac. Dir.**, Fortaleza, v. 41, n. 2, p. 149-160, jul./dez. 2020.

BUICK, F.; BLACKMAN, D.; GLENNIE, M.; WEERATUNGA, V.; O'DONNELL, M. Different approaches to managerial support for flexible working: implications for public sector employee well-being. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 53, n. 3, p. 377–405, 2024. DOI: 10.1177/00910260241226731. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>.

BUONOMO, I.; DE VINCENZI, C.; PANSINI, M.; D'ANNA, F.; BENEVEENE, P. Feeling supported as a remote worker: the role of support from leaders and colleagues and job satisfaction in promoting employees' work–life balance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 21, n. 6, 2024. DOI: 10.3390/ijerph21060770. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/6/770>.

CABRAL, G. O.; ALPERSTEDT, G. D. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, SI, p. 231–247, jan. 2021.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, [s. l.], vol. 21, nº 2, 2013.

CARDOSO, L. L.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Pessoal em Trabalho não Presencial: Quais indicadores estão presente na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9358-9374, 2023.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. Nota Técnica nº 6 (Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação). Brasília: **IPEA**, setembro de 2010.

CERIBELI, H. B.; COELHO, R. B.; BOAVA, F. M. F. M.; INÁCIO, R. O. Teleworking in the public service: a longitudinal study with administrative technical staff from a Brazilian federal university. **The Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 18, n. 2, p. 83-97, 2024. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338>.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioural Science (2nd Edition)**. 2nd. ed. New York: Routledge, 1988.

COSTA, W. N. G. Dissertações e teses multipaper: uma breve revisão bibliográfica. In: VIII SESEMAT - SEMINÁRIO SUL-MATOGROSSENSE DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO MATEMÁTICA, n. 1., 2014, Campo Grande. Anais do VIII Seminário Sul-Mato-Grossense de Pesquisa em Educação Matemática. Campo Grande: Universidade Federal de Mato-Grosso do Sul, 2014, v. 8. p. 269-278.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

DA PIEVE, D. R. da F.; CARLOTO, A. F. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 269-287, 2018. DOI: 10.1177/0020852316667937. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/ras>.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019. DOI: 10.1177/0734371X18765936. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/rop>.

DESCHÊNES, A.-A. Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: technology as a social binder. **Computers in Human Behavior Reports**, v. 13, 2024. DOI: 10.1016/j.chbr.2024.100351. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100351>.

DESCHÊNES, A.-A. Post-pandemic public personnel retention: a person-organization and person-supervisor fit analysis. **Canadian Public Administration**, Ottawa, v. 67, n. 2, p. 185-202, 2024. DOI: 10.1111/capa.12572. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12572>.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- DI TECCO, C.; RONCHETTI, M.; RUSSO, S.; GHELLI, M.; RONDINONE, B. M.; PERSECHINO, B.; IAVICOLI, S. Implementing smart working in public administration: a follow-up study. **La Medicina del Lavoro**, Milano, v. 112, n. 2, p. 141–152, 2021. DOI: 10.23749/mdl.v112i2.10595. Disponível em: <https://www.lamedicinadellavoro.it/index.php/lamedicinadellavoro/article/view/564021>.
- DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. Alienation in pandemic-induced telework in the public sector. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 4, p. 491–515, 2022. DOI: 10.1177/00910260221114788. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>.
- FERREIRA, C. A. A.; REIS, C. Á. Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 38, 2021. DOI: 10.20947/S0102-3098a0180. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/Dkfd5NsRgxHbCcTZdyZSSML/>.
- FISCHER, C.; SIEGEL, J.; PROELLER, I.; DRATHSCHMIDT, N. Resilience through digitalisation: how individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. **Public Management Review**, v. 25, n. 4, p. 808–835, 2023. DOI: 10.1080/14719037.2022.2037014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>.
- FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Nota Técnica nº 2 (Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico). Brasília: **IPEA**, fevereiro de 2007.
- FIELD, Andy. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 5a edição. Porto Alegre: Penso, 2020.
- FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.
- FRAGA, M. C.; SILVA, A. L. DE S.; FERREIRA, D.; MOTA, J.; COSTA, D.; SILVEIRA JÚNIOR, R.; FERREIRA, M.; BERMEJO, P.; PORTO, R. O desempenho do teletrabalhador: o que afeta e como gerir e avaliar? Uma revisão integrativa com vistas a uma agenda de pesquisa. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, p. 142-161, Out./Dez. 2023.
- GALVÃO, T. F. et al. A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 31, n. 2, 2022.
- GARCIA, T.; CHRISTENSEN, M. Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com>.
- GIAUQUE, D.; CORNU, M.; PACHT, A. The relationship between New Ways of Working and employee engagement: first and foremost a matter of environment fit. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 12, dez. 2024. DOI: 10.3390/admsci14120338. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14120338>.

GIAUQUE, D.; CORNU, M.; RENARD, K.; EMERY, Y. Opportunity to use New Ways of Working: do sectors and organizational characteristics shape employee perceptions? **Sustainability**, Switzerland, v. 15, n. 14, 2023.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **The Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412-1421, 2008.

GUILHERME, J. F.; SOUSA, M. J. DE. Modelos de gestão aplicados ao teletrabalho na administração pública: uma proposta de métricas de avaliação da produtividade. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, Ed. 135, jun/2024.

HINOJOSA-LÓPEZ, J. I.; SALAS-RUBIO, M. I.; REYNA-CASTILLO, M. Á. Telework and technostress in educational organizations: lessons learned in the face of the COVID 19 pandemic in Mexico. **Contaduría y Administración**, Ciudad de México, v. 66, n. 4, p. 1–25, 2021. DOI: 10.22201/fca.24488410e.2021.3305. Disponível em: <https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3305>.

JÄMSEN, R.; SIVUNEN, A.; BLOMQVIST, K. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. **Computers in Human Behavior**, v. 132, jul. 2022. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107240. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.

JIMÉNEZ FIGUEROA, A.; OSSA CORNEJO, C. J.; GÓMEZ URRUTIA, V. E. Teleworking and work family reconciliation in the public sector: impact of gender and family. **Revista Academia & Negocios**, Concepción, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2025. DOI: 10.29393/RAN114TCAV30004. Disponível em: <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/14488>.

JUKNEVIČIENĖ, V.; LEACH, N.; TOLEIKIENĖ, R.; BALČIUNAS, S.; RAZUMĖ, G.; RYBNIKOVA, I.; ABOLINA, I. E-leadership within public sector organisations: a systematic literature review. **Sustainability**, Basel, v. 17, n. 10, 2025. DOI: 10.3390/su17104474. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4474>.

JUSTINO, A. L.; FERRI, V. A.; FROLLINI, L. M. G. S. Análise da eficiência do trabalho em homeoffice – Estudo de caso através de indicadores de desempenho. In: IV Workshop de Tecnologia da Fatec Ribeirão Preto, v.1, n.4, dez/2021.

KI, N.; LEE, D. Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID 19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. **Public Administration Review**, v. 85, n. 1, p. 207–223, 2025. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13797>.

KIM, P.; YANG, S.; CHO, I. Workplace disruption in the public sector and HRM practices to enhance employee resilience. **Review of Public Personnel Administration**, v. 44, n. 1, p. 86–115, 2024. DOI: 10.1177/0734371X221095399. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221095399>.

KONÁŘÍK, V.; VONTROBA, J.; KASHI, M.; KOCIÁNOVÁ, V. Impact of organizational culture and work-related factors on burnout syndrome among public sector employees during COVID-19 pandemic. **Politická ekonomie**, Prague, v. 72, n. 6, p. 923–957, 2024. DOI: 10.18267/j.polek.1441. Disponível em: <http://polek.vse.cz/doi/10.18267/j.polek.1441.html>.

KOPPERUD, K.; KOST, D. You cannot start a fire without a spark: strengths-based leadership and personal initiative. **Journal of General Management**, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com>.

LEGENTIL, J.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L. Skills for Telework: Learning Demands. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 2, p. 387–410, abr. 2024.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 330–359, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6655>.

LIEBERMANN, S. C.; BLENNCKNER, K.; DIEHL, J.-H.; FEILKE, J.; FREI, C.; GRIKSCHT, S.; HÜNSCH, S.; KOHRING, K.; LAY, J.; LORENZEN, G.; REINHARDT, J. Abrupt implementation of telework in the public sector during the COVID-19 crisis: challenges to transformational leadership. **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O**, Göttingen, v. 65, n. 4, p. 258–266, 2021. DOI: 10.1026/0932-4089/a000367. Disponível em: <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>.

LOPES, A. L.; LUNARDI, G. L. Adoption of telework in educational institutions during the COVID-19 pandemic: a study carried out with the administrative staff servants at the Federal University of Rio Grande – FURG. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 26–54, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i2.1282. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>.

LIM, W. M.; AININ, S.; ZAKARIA, N.; FOO, N. Assessing the causal relationship of remote work and employee productivity – a study of corporate Malaysia. **Cogent Social Sciences**, v. 11, n. 1, 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>.

LIMA, F. L. de A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15962–15983, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i9.2717. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/>.

MACEDO, L. L. de. **Um Estudo Exploratório do Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise na Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis-ANP**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11èmes Journées Internationales d'Analyse des Données Textuelles (JADT)**, [s. l.], 2012.

MARCHIORI, D. M.; FÉLIX, A. C. S.; MAINARDES, E. W.; POPADIUK, S.; RODRIGUES, R. G. relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the Brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 176–201, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/gestaotecnologia>.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P. Mensuração do desempenho: o modelo dos 6Es do desempenho. In: XV IRSPM Conference 2011. 2011.

MELE, V.; BELLÉ, N.; CUCCINIELLO, M. Thanks, but no thanks: preferences towards teleworking colleagues in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 790–805, 2021. DOI: 10.1093/jopart/muab012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>.

MELO, T. A.; DEMO, G. Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 12, 2024. DOI: 10.3390/su16125006. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5006>.

METSELAAR, S. A.; DEN DULK, L.; VERMEEREN, B. Teleworking at different locations outside the office: consequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 43, n. 3, p. 456–478, 2023. DOI: 10.1177/0734371X221087421. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>.

MIAO, Q.; YIN, H.; SCHWARZ, G.; HUSSAIN, M. A. Disentangling the impact of perceived electronic performance monitoring on employee burnout in the public sector. **Public Management Review**. Published online 04 set. 2024. DOI: 10.1080/14719037.2024.2396080. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2396080>.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília, 2018. 35 p.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Site Oficial, 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/assuntos/gestao-documental/sistema-eletronico-de-informacoes-sei>>. Acesso em: 19 out. 2025.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Manual Operacional do Programa de Gestão. Brasília, Abril de 2023, 26 p.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Site do PGD-MIDR, c2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao>> Acesso em: 19 out. 2025.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Site Oficial, 2024.



Disponível em: <<https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao>>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

MIRANDA, L. F. de.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. da S.; LEGENTIL, J.; MOURÃO, L. Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 1-20, abr. 2024.

MONDO, M.; PILERI, J.; BARBIERI, B.; BELLINI, D.; DE SIMONE, S. The role of techno-stress and psychological detachment in the relationship between workload and well-being in a sample of Italian smart workers: a moderated mediated model. **Social Sciences**, Basel, v. 12, n. 10, 2023. DOI: 10.3390/socsci12100530. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12100530>.

MÜLLER, L. S.; REINERS, S.; BECKER, J.; HERTEL, G. Long term effects of COVID 19 on work routines and organizational culture: a case study within higher education's administration. *Journal of Business Research*, v. 163, 2023. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113927. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>.

MULLINS, L. B.; CHARBONNEAU, É.; RICCUCCI, N. M. The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 2, p. 384–410, 2021. DOI: 10.1177/0734371X19894035. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X19894035>.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A., OLIVEIRA, M. A. M., SÄMY, F. P. C., NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, abr. 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work–life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6-7, p. 771-790, 2020. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2020-0194. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight>.

PALUMBO, R.; MANESH, M. F.; PETROLO, D. What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. **Public Management Review**, vol. 26(6), p. 1449-1474, nov. 2022.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: the moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, v. 70, n. 3, p. 763–775, 2021. DOI: 10.3233/WOR-205311. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>.

PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Workers' stress during the first lockdown: consequences on job performance analyzed with a mediation model. *Journal of Occupational*

and Environmental Medicine, v. 63, n. 6, p. 469–475, 2021. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002172. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002172>.

PEREIRA, L. R. **Construção do Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho: uma proposta de avaliação no âmbito do FNDE**. 2024. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, 2024.

PEREIRA, L. C. O.; ALBUQUERQUE, N. B.; VALLE, R. S.; GOIS, S. R. F.; GONÇALVES, A. A. Turnover intention among ICT professionals in Brazilian public organizations. **SAGE Open**, v. 14, n. 2, p. 1–13, 2024. DOI: 10.1177/21582440241240313. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21582440241240313>.

PORTELA, C. P. C. Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2024

PULKKINEN, J.; SUHONEN, M.; LEINONEN, J. Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness. **Scandinavian Journal of Public Administration**, v. 29, n. 1, p. 18–39, 2025/2024. Disponível em: <https://ojs.raahe.fi>.

RADEMACHER, U.; WEBER, U.; ZINN, C. T. Drawing the line — turning social practices of smartphone use into (in)formal rules and regulations. **Management Revue (MRev)**, v. 32, n. 4, p. 366–384, 2021. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-4-366. Disponível em: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-366>.

RÍOS VILLACORTA, M. A.; RAMOS FARROÑÁN, E. V.; ARBULÚ BALLESTEROS, M. A.; OTINIANO LEÓN, M. Y.; BRAVO JAICO, J. L.; SUYSUY CHAMBERGO, E. J.; REYES PÉREZ, M. D.; GANOZA UBILLÚS, L. M.; ALARCÓN GARCÍA, R. E. Human centric telework and sustainable well being: evidence from Peru's public sector. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 22, 2024. DOI: 10.3390/su16229713. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9713>.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; FRANCO, M. A. J.; ZANIN, A. Cultural managerial controls and task performance of public servants in telework. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 1–23, jan. 2024. Disponível em: <https://apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/15776>.

SCATOLINO, G.; TRINDADE, J. Manual de Direito Administrativo. 4ª ed. revista, ampliada e atualizada. Salvador: JusPodivm, 2016.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: a qualitative study. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1183812. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183812>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic: a qualitative study in the public sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20,

n. 1, 2023 (publicado online dez. 2022). DOI: 10.3390/ijerph20010411. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>.

SEINSCHKE, L.; SCHUBIN, K.; NEUMANN, J.; PFAFF, H. Working from home during COVID 19: boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. **BMC Public Health**, London, v. 24, n. 1, 2024. DOI: 10.1186/s12889-024-18744-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>.

SILVA, A. M. S. DA. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. 2015.

SOUČEK, R.; VOSS, M.; DREXLER, B.; MOSER, K. New ways of working and psychological well-being: work intensity as a target variable of job resources. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 17, n. 4, p. 353–366, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2024-0010>.

SOUSA, M. F. DE. Modelo lógico. **Curso: Indicadores e Monitoramento Aplicados às Políticas Públicas**. Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2019. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4643/4/2019-11-26%20-%20Modelo%20%C3%B3gico.pdf>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

SOUZA, Marli Aparecida Rocha de *et al.* O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [s. l.], vol. 52, nº 0, 2018.

SURESH, M.; GOPAKUMAR, K. Multi-grade fuzzy assessment framework for software professionals in work-from-home mode during and post-COVID-19 era. **Future Business Journal**, v. 7, n. 10, p. 1–19, 2021.

TASKIN, L.; COURPASSON, D.; DONIS, C. Objectal resistance: the political role of personal objects in workers' resistance to spatial change. **Human Relations**, v. 76, n. 5, p. 715–745, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00187267211067142>.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 01-21, 2024.

TODISCO, L.; TOMO, A.; CANONICO, P.; MANGIA, G. The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID 19. **Management Decision**, v. 61, n. 13, p. 85-102, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2022-0164>.

TOLEDO; A. T. DE.; MENDONÇA, M. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela Administração Pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, 74(2), 410–438, abr/jun 2023.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I.; MENZEL, V.; ABOLINA, I.; REINHOLDE, I. Main challenges of e-leadership in municipal administrations in the

post-pandemic context. **Administrative Sciences**, Basel, v. 14, n. 5, 2024. DOI: 10.3390/admsci14050088. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/5/88>.

TOLEIKIENĖ, R.; RYBNIKOVA, I.; JUKNEVIČIENĖ, V. Whether and how does the crisis induced situation change e leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 2020, n. special is, p. 149–166, 2020. Disponível em: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras>.

TOSCANO, F.; ALESSANDRI, G.; ZAPPALA, S. Examining job performance in work from home considering job concentration and social isolation: the moderating role of emotional stability in a diary study. **Computers in Human Behavior Reports**, v. 18, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>.

VAN WART, M.; ROMAN, A. V.; WANG, X.; LIU, C. Operationalizing the definition of e leadership: identifying the elements of e leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019. DOI: 10.1177/0020852316670495. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/ras>.

VAROTSIS, N. Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic. **Digital Policy, Regulation and Governance**, v. 24, n. 5, p. 401–417, 2022. DOI: 10.1108/DPRG-11-2021-0152. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>.

VELASCO, S. M. V. de; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Quality of life in compulsory telework in the COVID-19 context: perceptions between genders in public organizations. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 15, n. 1, p. 1–23, jan. 2023. Disponível em: <https://apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/>.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well being and work context? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133–162, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre Gestão do Desempenho no Setor Público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73 (Especial Consa.d), p. 8–25, julho/2022.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; FOLEY, M. Public servants working from home: exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 33, n. 1, p. 37–55, 2022. DOI: 10.1177/10353046211055526. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>.

WILLIAMSON, S.; COLLEY, L.; HUYBERS, T.; TANI, M. Public servants working from home during the pandemic: who gained and who lost? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 3, p. 288–307, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12580. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12580>.

WILLIAMSON, S.; JOGULU, U.; LUNDY, J.; TAYLOR, H. Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 4, p. 717–722, 2024. DOI: 10.1111/1467-8500.12634. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>.

WILLIAMSON, S.; PEARCE, A.; CONNOR, J.; WEERATUNGA, P.; DICKINSON, H. The future of working from home in the public sector: what does the evidence tell us? **Australian Journal of Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 640–648, 2022. DOI: 10.1111/1467-8500.12556. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556>.

ZAPPALÀ, S.; TOSCANO, F.; TOPA, G. The implementation of a remote work program in an Italian municipality before COVID-19: suggestions to HR officers for the post-COVID-19 era. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, Basel, v. 11, n. 3, p. 866–877, 2021. DOI: 10.3390/ejihpe11030064. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030064>.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: LISTA FINAL DE ARTIGOS SELECIONADOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**Quadro 8:** Lista final de artigos selecionados para a Revisão Sistemática de Literatura.

Número do artigo	Nome do artigo	Autores	Periódico
<b>2025</b>			
<b>SCOPUS</b>			
1	Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments	Barbieri; Bellini; Batzella; Mondo; Pinna; Galletta; De Simone	Public Personnel Management 2025, Vol. 54(1) 99–129
2	Teleworking and work-family reconciliation in the public sector: impact of gender and family	Jiménez-Figueroa; Odssa-Cornejo; Gómez-Urrutia	Revista Academia e Negocios
3	E-Leadership Within Public Sector Organisations: A Systematic Literature Review	Juknevičienė; Leach; Toleikiene; Balciunas; Razume; Rybnikova; Abolina	Sustainability
4	Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID-19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention	Ki; Lee	Public Administration Review
5	You cannot start a fire without a spark: Strengths-based leadership and personal initiative	Kopperud; Kost	Journal of General Management
6	Assessing the causal relationship of remote work and employee productivity—a study of corporate Malaysia	Lim; Ainin; Zakaria; Foo	Cogent Social Sciences
7	Support Factors and Mechanisms for Civil Servants' Digitalization Readiness	Pulkkinen; Suhonen; Leinonen	Scandinavian Journal of Public Administration,
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
8	"Intangible rewards and the workplace well-being of civilian Department of National Defence employees "	Blais	Journal of Military, Veteran and Family Health
9	Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763	Garcia; Christensen	International Archives of Occupational and Environmental Health

	office workers in the Norwegian public sector		
10	Examining job performance in work from home considering job concentration and social isolation: The moderating role of emotional stability in a diary study	Toscano; Alessandri; Zappala	Computers in Human Behavior Reports
<b>2024</b>			
<b>SCOPUS</b>			
11	New development: How working from home influences the governance of municipally owned corporations and affects the public interest	Aman; Boom	Public Money & Management
12	Feelings About Telecommuting During the Health Crisis: A Semantic Network Analysis	Amorim-Ribeiro; Mourão; Cunha; Vianna; Abbad; Legentil; Carvalho	Quaderns de Psicologia
13	Enhancing Productivity at Home: The Role of Smart Work and Organizational Support in the Public Sector	Barbieri; Mondo;. De Simone; Pinna; Galletta; Pileri; Bellini	Societies
14	Feeling Supported as a Remote Worker: The Role of Support from Leaders and Colleagues and Job Satisfaction in Promoting Employees' Work-Life Balance	Buonomo; De Vincenzi; Pansini; D'Anna; Benevene	International Journal of Environmental Research and Public Health
15	Teleworking in the Public Service: a Longitudinal Study with Administrative Technical Staff from a Brazilian Federal University	Ceribeli; Coelho; Boava; Inácio	The Journal of Globalization, Competitiveness and Governability
16	Workplace Disruption in the Public Sector and HRM Practices to Enhance Employee Resilience	Kim; Yang; Cho	Review of Public Personnel Administration
17	Impact of Organizational Culture and Work-related Factors on Burnout Syndrome Among Public Sector	Konarık; Vontroba; Kashi; Kocianova	Politická ekonomie

	Employees During COVID-19 Pandemic		
18	Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector	Melo; Demo	Sustainability
19	Disentangling the impact of perceived electronic performance monitoring on employee burnout in the public sector	Miao; Yin; Schwarz; Hussain	Public Management Review
20	Human-Centric Telework and Sustainable Well-Being: Evidence from Peru's Public Sector	Ríos Villacorta; Ramos Farroñán; Arbulú Ballesteros; Otiniano León; Bravo Jaico; Suysuy Chambergo; Reyes-Pérez; Ganoza-Ubillús; Alarcón García	Sustainability
21	Main Challenges of E-Leadership in Municipal Administrations in the Post-Pandemic Context	Toleikiene; Jukneviene; Rybnikova; Menzel; Abolina; Reinholde	Administrative Sciences
22	Public servants working from home during the pandemic: Who gained and who lost?	Williamson; Colley; Huybers; Tani	Australian Journal of Public Administration
23	Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home?	Williamson; Jogulu; Lundy; Taylor	Australian Journal of Public Administration
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
24	The use of teleworking in public administration during and after the COVID-19: the case of Kazakhstan	Alshanskaya; Zhanabergenova; Azatbek; Nessipbekov; Špaček	Journal of Eastern European and Central Asian Research
25	Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being	Buick; Blackman; Glennie; Weeratunga; O'Donnell	Public Personnel Management
26	Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid	Deschenes	Computers in Human Behavior Reports



	work environment: Technology as a social binder		
27	Post-pandemic public personnel retention: A person-organization and person-supervisor fit analysis	Deschenes	Canadian Public Administration
28	The Relationship Between New Ways of Working and Employee Engagement: First and Foremost a Matter of Environment Fit	Giauque; Cornu; Pacht	Administrative Sciences
29	SKILLS FOR TELEWORK: LEARNING DEMANDS (Legentil et al. 2024)	Legentil; Martins; Abbad; Mourão; Damascena; Miranda	Revista do Serviço Público
30	Turnover Intention Among ICT Professionals in Brazilian Public Organizations	Pereira; Albuquerque; Valle; Gois; Gonçalves	Sage Open
31	Cultural Managerial Controls and Task Performance of Public Servants in Telework (Sallaberry et al. 2024)	Sallaberry; Santos; Franco; Zanin	Administração Pública e Gestão Social
32	Working from home during COVID-19: boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study	Seinsche; Schubin; Neumann; Pfaff	BMC Public Health
33	New ways of working and psychological well-being: work intensity as a target variable of job resources	Soucek; Voss; Drexler; Moser	International Journal of Workplace Health Management
<b>2023</b>			
<b>SCOPUS</b>			
34	I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work-life balance satisfaction (Alfano et al., 2023)	Alfano; Mariotti; Marra; Vecchione	Regional Studies, Regional Science
35	Opportunity to Use New Ways of Working: Do Sectors and Organizational Characteristics Shape Employee Perceptions? (Giauque et al., 2023)	Giauque; Cornu; Renard; Emery	Sustainability

36	"Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction (Metselaar; den Dulk; Vermeeren, 2023)	Metselaar; den Dulk; Vermeeren	Review of Public Personnel Administration
37	The Role of Techno-Stress and Psychological Detachment in the Relationship between Workload and Well-Being in a Sample of Italian Smart Workers: A Moderated Mediated Model (Mondo et al., 2023)	Mondo; Pileri; Barbieri; Bellini; De Simone	Social Sciences
38	The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19 (Todisco et al., 2023)	Todisco; Tomo; Canonico; Mangia	Management Decision
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
39	MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM AND ITS CONTRIBUTION TO TELEWORK: A CASE STUDY AT BRAZILIAN OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL	Assunção; Duarte; Aguiar; Velasco; Dias	Revista do Serviço Público
40	Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic	Fischer; Siegel; Proeller; Drathschmidt	Public Management Review
41	Mandatory legal telework during the COVID-19 pandemic: the experience of federal public lawyers	Lima	Revista de Gestão e Secretariado
42	Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture- A case study within	Muller; Reiners; Becker; Hertel	Journal of Business Research

	higher education's administration		
43	Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: a qualitative study	Seinsche; Schubin; Neumann; Pfaff	Frontiers in Psychology
44	Employees' Resources, Demands and Health While Working from Home during COVID-19 Pandemic-A Qualitative Study in the Public Sector	Seinsche; Schubin; Neumann; Pfaff	International Journal of Environmental Research and Public Health
45	Objectal resistance: The political role of personal objects in workers' resistance to spatial change	Taskin; Courpasson; Donis	Human Relations
46	Quality of Life in Compulsory Telework in the COVID-19 Context: Perceptions Between Genders in Public Organizations	Velasco; Pantoja; Oliveira	Administração Pública e Gestão Social
<b>2022</b>			
<b>SCOPUS</b>			
47	Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment (Chafi; Hultberg; Yams, 2022)	Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams	Sustainability
48	Alienation in Pandemic-Induced Telework in the Public Sector (Doberstein; Charbonneau, 2022)	Doberstein; Charbonneau	Public Personnel Management
49	Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector (Jämsen; Sivunen; Blomqvist, 2022)	Jämsen; Sivunen; Blomqvist	Computers in Human Behavior Reports
50	Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic (Varotsis, 2022)	Varotsis	Digital Policy Regulation and Governance
	Public servants working from home:		

51	Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context (Williamson; Colley; Foley, 2022)	Williamson; Colley; Foley	The Economic and Labour Relations Review
52	The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? (Williamson et al., 2022)	Williamson; Pearce; Connor; Weeratunga; Dickinson	Wiley
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
53	Adoption of telework in educational institutions during the Covid-19 pandemic: a study carried out with the administrative staff servants at the Federal University of Rio Grande - FURG	Lopes; Lunardi	Revista de Gestão e Secretariado
<b>2021</b>			
<b>SCOPUS</b>			
54	Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking (Ferreira; Reis, 2021)	Ferreira; Reis	Revista Brasileira de Estudos de População
55	Telework and technostress in educational organizations: Lessons learned in the face of the pandemic by COVID-19 in Mexico (López; Rubio; Castillo, 2021)	Hinojosa-López; Salas-Rubio; Reyna-Castillo	Contaduría y Administración
56	Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector during the COVID-19 Crisis: Challenges to Transformational Leadership (Liebermann et al. 2021)	Liebermann; Blenckner; Diehl; Feilke; Frei; Grikscheit; Hünsch; Kohring; Lay; Lorenzen; Reinhardt	Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O
57	The Effects of Family Responsibilities Discrimination on Public Employees' Satisfaction and Turnover Intentions: Can Flexible Work Arrangements Help? (Mullins; Charbonneau; Riccucci, 2021)	Mullins; Charbonneau; Riccucci	Review of Public Personnel Administration
	Drawing the Line – Turning Social Practices of		

58	Smartphone Use Into (In)formal Rules and Regulations (Rademacher; Weber; Zinn, 2021)	Rademacher; Weber; Zinn	Research Papers in Economics
59	The implementation of a remote work program in an Italian municipality before COVID-19: Suggestions to HR officers for the post-COVID-19 era (Zappalà; Toscano; Topa, 2021)	Zappalà; Toscano; Topa	European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
60	Work virtualization during the COVID-19 Pandemic: evaluation of the experiences of servers at a Federal Institution of Higher Education (Baccili; Cruz, 2021)	Baccili; Cruz	Navus
61	Implementing Smart Working in Public Administration: a follow up study (Di Tecco et al., 2021)	Di Tecco; Ronchetti; Russo; Ghelli; Rondidone; Persechino; Iavicoli	Medicina del Lavoro
62	Human resources management and teleworking: challenges and possibilities (Leite; Lemos, 2021)	Leite; Lemos	Revista do Serviço Público
63	Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations (Mele; Belle; Cucciniello, 2021)	Mele; Belle; Cucciniello	Journal of Public Administration Research and Theory
64	Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada (Parent-Lamarche; Boulet, 2021)	Parent-Lamarche; Boulet	IOS Press
65	Workers' Stress During the First Lockdown Consequences on Job Performance Analyzed With a Mediation Model (Parent-Lamarche; Boulet, 2021)	Parent-Lamarche; Boulet	American College of Occupational and Environmental Medicine

66	Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being and work context? (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021)	Vilarinho; Paschoal; Demo	Revista do Serviço Público
<b>2020</b>			
<b>SCOPUS</b>			
67	Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance (Palumbo, 2020)	Palumbo	International Journal of Public Sector Management
68	Whether and how does the crisis-induced situation change e-leadership in the public sector? Evidence from lithuanian public administration (Tolickienė; Rybnikova; Juknevičienė, 2020)	Tolickienė; Rybnikova; Juknevičienė	Transylvanian Review of Administrative Sciences
<b>WEB OS SCIENCE</b>			
69	A RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOSTRESS, SATISFACTION AT WORK, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND DEMOGRAPHY: EVIDENCE FROM THE BRAZILIAN PUBLIC SECTOR (Marchiori et al., 2020)	Marchiori; Felix; Mainardes; Popadiuk; Rodrigues	Revista Gestão & Tecnologia
<b>2019</b>			
<b>SCOPUS</b>			
70	Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership (Van Wart et al., 2019)	Van Wart; Roman; Wang; Liu	International Review of Administrative Sciences
<b>WEB OF SCIENCE</b>			
71	The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019)	de Vries; Tummers; Bekkers	Review of Public Personnel Administration
<b>2018</b>			
<b>SCOPUS</b>			
72	A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters (de	de Vries; Tummers; Bekkers	International Review of Administrative Sciences

	Vries; Tummers; Bekkers, 2018)		
--	-----------------------------------	--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## ANEXOS

### ANEXO A – FORÇA DE TRABALHO DO MIDR

**Tabela 5:** Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado por gênero).

<b>Total</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
638	293	345

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

**Tabela 6:** Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado entre participantes ou não do PGD-MIDR).

<b>Total</b>	<b>Participantes do PGD</b>	<b>Não participantes do PGD</b>
638	364	274

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

**Tabela 7:** Quantitativo de servidores do MIDR (discriminado entre as diferentes carreiras e categorias funcionais).

<b>CARGO</b>	<b>Quantitativo</b>
2º SARGENTO	2
ADMINISTRADOR	15
ADVOGADO DA UNIAO	10
AGENTE ADMINISTRATIVO	43
AGENTE DE MECANIZACAO DE APOIO	1
AGENTE DE PORTARIA	4
ANALISTA - ANALISTA ADMINISTRATIVO	1
ANALISTA ADMINISTRATIVO	1
ANALISTA AMBIENTAL	3
ANALISTA DE INFRAESTRUTURA	89
ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORCAMENTO	3
ANALISTA DE SISTEMA	1
ANALISTA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL	1
ANALISTA EM INFRA-ESTRUT DE TRANSPORTES	1
ANALISTA EM TECNOL DA INFORMACAO	2
ANALISTA EM TECNOLOGIA DA INFORMACAO	4
ANALISTA EM TECNOLOGIA DA INFORMATICA	3
ANALISTA SUPERIOR I	1
ANALISTA TECNICO ADMINISTRATIVO	113
ANALISTA-A	1
ARQUITETO	2
ARQUIVISTA	2
ARTIFICE DE MECANICA	2
ASSISTEN TE EM ADMINISTRACAO	1
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	1
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	3
ASSISTENTE EM CIENCIA E TECNOLOGIA	2
ASSISTENTE SOCIAL	4
ASSISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	59
AUDITOR FEDERAL DE FINANÇAS E CONTROLE	1
AUX DE SERVICOS GERAIS	2



AUXILIAR DE APOIO OPERACIONAL V	2
CONTADOR	5
CONTRATO TEMPORÁRIO	33
DATILOGRAFO	4
ECONOMISTA	7
ENGENHEIRO	19
ENGENHEIRO AGRONOMO	7
ENGENHEIRO CIVIL	3
ENGENHEIRO DE OPERACOES	1
ENGENHEIRO QUIMICO	1
ESP EM REG DE SERV DE TRANSP TERRESTRES	2
ESP POL PUBL GESTAO GOVERNAMENTAL	1
ESPECIALISTA EM INFRAESTRUTURA SENIOR	9
ESPECIALISTA EM POLITICAS PUBLICAS E GESTAO GOVERNAMENTAL	11
ESPECIALISTA EM REC HIDRICOS	2
ESTATISTICO	1
EXERC DESCENT CARREI	1
GEOGRAFO	1
GEOLOGO	1
GERENTE DE SOLUCOES	1
JORNALISTA	1
MAJOR	1
METEOROLOGISTA	1
MINISTRO DE ESTADO	1
MOTORISTA	1
OFICIAL DE INTELIGENCIA	1
PEDAGOGO	3
PROCURADOR FEDERAL	1
PROFESSOR DE 1 GRAU	1
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR,	1
PROFISSIONAL DE METEOROLOGIA	1
PROFISSIONAL DE NEVEGACAO AEREA	1
PROGRAMADOR	1
PSICOLOGO-AREA	1
QUIMICO	4
SEM VINCULO	103
SOCIOLOGO	1
TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	1
TECNICO DE CONTABILIDADE	6
TECNICO DE NIVEL MEDIO	1
TECNICO DE NIVEL MEDIO I	1
TECNICO DE NIVEL MEDIO II	1
TECNICO DE NIVEL MEDIO III	1
TECNICO DE NIVEL SUPERIOR	1
TECNICO DE NIVEL SUPERIOR I	3
TECNICO DE NIVEL SUPERIOR II	1

TECNICO DE PLANEJAMENTO E PESQUISA	1
TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	1
TECNICO EM COMUNICACAO SOCIAL	2
TECNICO FEDERAL DE FINANÇAS E CONTROLE	1
TELEFONISTA	1
<b>Total Geral</b>	<b>638</b>

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

## ANEXO B – FORÇA DE TRABALHO DO PGD-MIDR

**Tabela 8:** Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre servidores ou não do MIDR).

<b>Total de servidores participantes do PGD</b>	<b>Participantes do PGD com vínculo com a Administração Pública</b>	<b>Participantes do PGD sem Vínculo (cargo comissionado)</b>
364	339	25

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

**Tabela 9:** Quantitativo de servidores do PGD-MIDR (discriminado por gênero).

<b>Total de participantes do PGD</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
364	186	178

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

**Tabela 10:** Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre as modalidades integral, parcial e presencial).

<b>Total de participantes do PGD</b>	<b>Integral</b>	<b>Parcial</b>	<b>Presencial</b>
364	201	147	16

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025).

**Tabela 11:** Quantitativo de participantes do PGD-MIDR (discriminado entre as diferentes carreiras e categorias funcionais).

<b>CARGO</b>	<b>Quantitativo</b>
ANALISTA TECNICO ADMINISTRATIVO	1
ASSISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	1
TELEFONISTA	1
2° SARGENTO	1
ADMINISTRADOR	13
AGENTE ADMINISTRATIVO	29
AGENTE DE PORTARIA	1
ANALISTA AMBIENTAL	1
ANALISTA DE INFRAESTRUTURA	53
ANALISTA DE SISTEMA	1
ANALISTA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL	1
ANALISTA EM INFRA-ESTRUT DE TRANSPORTES	1
ANALISTA EM TECNOLOGIA DA INFORMACAO	3
ANALISTA EM TECNOLOGIA DA INFORMATICA	2
ANALISTA TECNICO ADMINISTRATIVO	92
ANALISTA-A	1
ARQUITETO	2
ARQUIVISTA	3
ARTIFICE DE ARTES GRAFICAS	1
ASSESSOR TECNICO	1
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	2

ASSISTENTE SOCIAL	5
ASSISTENTE TÉCNICO	1
ASSISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	49
AUX DE SERVICOS GERAIS	1
CONTADOR	3
DATILOGRAFO	1
ECONOMISTA	5
ENGENHEIRO	16
ENGENHEIRO AGRONOMO	5
ENGENHEIRO CIVIL	5
ENGENHEIRO QUIMICO	1
EPPGE	1
ESPECIALISTA EM INFRAESTRUTURA SENIOR	4
ESPECIALISTA EM POLITICAS PUBLICAS E GESTAO GOVERNAMENTAL	4
ESTATISTICO	1
EXERCICIO DESCENTRALIZADO DE CARREIRA	2
GEÓGRAFO	1
GERENTE DE SOLUÇÕES	1
PEDAGOGO	2
PROFISSIONAL DE METEOROLOGIA	1
PROFISSIONAL DE NEVEGACAO AEREA	1
PSICOLOGO-AREA	1
QUIMICO	2
SEM VINCULO	25
SOCIOLOGO	1
TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	1
TECNICO DE CONTABILIDADE	4
TECNICO DE NIVEL MEDIO	2
TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR	4
TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	1
TECNICO EM COMUNICACAO SOCIAL	2
<b>Total Geral</b>	<b>364</b>

**Fonte:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MIDR (Dados de 10 de julho de 2025)..

## ANEXO C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
Esplanada dos Ministérios - Bloco E - Bairro Zona Cívica Administrativa - CEP 70067-901 - Brasília - DF - [www.mdr.gov.br](http://www.mdr.gov.br)

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Trata-se do Despacho Despacho DAOF (SEI nº 5723583), da Diretoria de Administração, que versa sobre pesquisa de Mestrado do pesquisador **RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO**, servidor do quadro do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), que realizará a pesquisa intitulada “**Construção do Modelo Lógico e Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho para o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho**”.

A pesquisa será conduzida no âmbito deste MIDR, mediante coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas e/ou aplicação de questionários nessa instituição, respeitando-se o disposto no [art. 11, inciso II, alínea "c" da Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD](#), garantindo a privacidade e segurança das informações coletadas.

Com o objetivo de atender ao pedido de autorização para a aplicação da pesquisa no âmbito deste MIDR, os autos foram encaminhados à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, que, por meio do Despacho CGGP (SEI nº 5738940), informou não haver qualquer impedimento para a realização da pesquisa pelo servidor, conforme disposto na Carta de Apresentação (SEI nº 5667297) e no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (SEI nº 5667290).

Dessa forma, após acolher o pedido de autorização e considerando a manifestação de compromisso do requerente (SEI nº 5667310) e a ciência do disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (SEI nº 5667290), subscrevo o presente Termo, **autorizando** a realização da Pesquisa de Mestrado no âmbito deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional.

A inobservância das disposições legais aplicáveis, especialmente da [Lei Geral de Proteção de Dados LGPD - Lei nº 13.709/2018](#) e do [Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994](#), Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, poderá resultar na adoção das medidas administrativas cabíveis pela autoridade signatária no Documento (SEI nº 5723583).

VALDER RIBEIRO DE MOURA  
Secretário-Executivo



Documento assinado eletronicamente por **Valder Ribeiro de Moura, Secretário(a) Executivo(a)**, em 07/04/2025, às 17:25, com fundamento no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.mi.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.mi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **5739777** e o código CRC **5DEA4CB4**.

## ANEXO D – PARECER CONSUBSTANCIADO DA COMISSÃO DE ÉTICA DA UNB

INSTITUTO DE CIÊNCIAS  
HUMANAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -  
UNB



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** "Construção do Modelo Lógico e Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho para o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho".

**Pesquisador:** RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 88158325.3.0000.5540

**Instituição Proponente:** Faculdade UnB Planaltina

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.604.249

#### Apresentação do Projeto:

O teletrabalho é uma realidade do atual mundo laboral, que também tem repercutido na esfera pública. O Programa de Gestão e Desempenho - PGD

é o instrumento utilizado para regular o teletrabalho na Administração Pública Federal. Busca promover uma gestão orientada a resultados, com foco

na melhoria contínua das entregas, incentivando a cultura da inovação, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e para a saúde e qualidade

de vida dos servidores, dentre vários outros objetivos. O presente trabalho se justifica pela relevância do tema e pelas lacunas existentes na

literatura, sendo necessária a realização de mais estudos sobre a temática.

O tipo de abordagem da pesquisa será qualitativa para a construção do Modelo Lógico e o desenvolvimento de indicadores de desempenho para o

PGD-MIDR. A pesquisa de campo terá natureza exploratória-descritiva, buscando descrever o Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao

MIDR na modalidade de teletrabalho. Para a coleta de dados, serão utilizadas prioritariamente as seguintes técnicas: pesquisa documental, pesquisa

bibliográfica e aplicação de entrevistas.

Considerando a relevância do teletrabalho como um fenômeno do mundo laboral

**Endereço:** CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de

**Bairro:** ASA NORTE

**CEP:** 70.910-900

**UF:** DF

**Município:** BRASILIA

**Telefone:** (61)3107-1592

**E-mail:** cep\_chs@unb.br

contemporâneo e a sua atual aplicabilidade ampla no serviço público federal, por intermédio do Programa de Gestão e Desempenho - PGD, bem como a escassez de mecanismos eficientes de avaliação do referido Programa e do desempenho dos teletrabalhadores que identifiquem os impactos e os resultados esperados na entrega dos serviços públicos prestados à sociedade, a questão que guiou a realização deste estudo foi: ¿Como avaliar de forma funcional e sistêmica o Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho e o desempenho dos servidores participantes do referido Programa?¿.

Nesse contexto, será elaborado um modelo avaliativo global para o PGD-MIDR em sua modalidade de teletrabalho, a partir de um desenho funcional e sistemático do Programa que explicita os componentes necessários a sua efetiva implementação, o que englobará a construção do Modelo Lógico e o desenvolvimento de indicadores de desempenho.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

Propor um modelo funcional e sistemático de avaliação para o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.

Objetivo Secundário:

- a) identificar os recursos, ações, resultados e impactos do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.b) desenvolver indicadores de desempenho em alinhamento com o Modelo Lógico elaborado para avaliar os servidores participantes do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho.c) validar o Modelo Lógico e os indicadores de desempenho elaborados junto à equipe gerencial do PGD-MIDR e aos servidores participantes do Programa.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo os pesquisadores:

Riscos:

A pesquisa possuirá natureza qualitativa, portanto lidará com percepções subjetivas, sendo importante garantir o sigilo da identidade dos participantes e das opiniões e pontos de vista expressados por eles, em respeito aos ditames trazidos pela Lei Geral de Proteção de Dados e pelas

<b>Endereço:</b> CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de	
<b>Bairro:</b> ASA NORTE	<b>CEP:</b> 70.910-900
<b>UF:</b> DF	<b>Município:</b> BRASILIA
<b>Telefone:</b> (61)3107-1592	<b>E-mail:</b> cep_chs@unb.br

normativas da Universidade de Brasília, tais como a Resolução 466 de 2012, item V.

**Benefícios:**

A pesquisa buscará desenvolver mecanismos de avaliação do PGD-MIDR (Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional) na modalidade de teletrabalho e do desempenho de seus participantes. Nesse sentido, trará melhorias nos processos avaliativos do órgão, com consequente aperfeiçoamento dos processos internos de controle do desempenho produtivo dos teletrabalhadores, resultando em impactos positivos na entrega dos serviços públicos prestados à sociedade. O modelo avaliativo que será desenvolvido poderá, eventualmente, ser aplicado para outros órgãos e entidades que possuam estrutura e funcionamento semelhantes ao MIDR. O desenvolvimento de um Modelo Lógico para o PGD-MIDR se mostra uma boa alternativa para expor os resultados e impactos esperados do Programa, enquanto o desenvolvimento de indicadores de desempenho será útil para o melhoramento do processo avaliativo dos teletrabalhadores do MIDR.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Vide "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos foram apresentados

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Protocolo não apresenta óbices éticos

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2509871.pdf	18/04/2025 15:07:09		Aceito
Outros	Termo_de_Aceite_Institucional_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	18/04/2025 14:54:00	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Instrumentos_de_Coleta_de_Dados_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	18/04/2025 14:52:37	RODRIGO ASCENSO REIS	Aceito



Outros	Instrumentos_de_Coleta_de_Dados_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	18/04/2025 14:52:37	RIBEIRO	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Orientadora_Maria_Julia_Pantoja.pdf	18/04/2025 14:49:23	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 17:30:13	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Cronograma	Cronograma_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 17:29:56	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Termo_de_responsabilidade_pelo_uso_de_informacoes.pdf	03/03/2025 16:49:04	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Termo_de_autorizacao_para_utilizacao_de_imagem_e_som_de_voz_para_fins_de_pesquisa.pdf	03/03/2025 16:46:31	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Carta_de_Revisao_Etica_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 16:43:41	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 16:42:22	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Outros	Carta_de_Encaminhamento_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 16:38:19	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 16:32:24	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Rodrigo_Ascenso_Reis_Ribeiro.pdf	03/03/2025 16:30:25	RODRIGO ASCENSO REIS RIBEIRO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de  
**Bairro:** ASA NORTE **CEP:** 70.910-900  
**UF:** DF **Município:** BRASILIA  
**Telefone:** (61)3107-1592 **E-mail:** cep\_chs@unb.br

INSTITUTO DE CIÊNCIAS  
HUMANAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -  
UNB



Continuação do Parecer: 7.604.248

BRASILIA, 29 de Maio de 2025

---

**Assinado por:**  
**André Ribeiro da Silva**  
**(Coordenador(a))**

## **ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho: compreensão das percepções dos atores institucionais”, de responsabilidade de Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro, estudante de mestrado da Universidade de Brasília. O objetivo geral desta pesquisa é investigar o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho e explorar as possibilidades avaliativas do Programa e dos teletrabalhadores e seus objetivos específicos são desenvolver o Modelo Lógico do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, identificando o seu problema, suas referências básicas, sua estruturação para alcance de resultados e definindo seus fatores de contexto e indicadores de produto; analisar a percepção dos atores institucionais sobre indicadores de desempenho para o teletrabalho identificados na literatura acadêmica; e compreender a percepção dos atores institucionais sobre o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, fitas de gravação ou filmagem, ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas e/ou aplicação de questionários. É para estes procedimentos que você está sendo convidado a participar. A pesquisa possuirá natureza eminentemente qualitativa, portanto lidará com percepções subjetivas, sendo importante garantir o sigilo da identidade dos participantes e das opiniões e pontos de vista expressados por eles, em respeito aos ditames trazidos pela Lei Geral de Proteção de Dados e pelas normativas da Universidade de Brasília, tais como a Resolução nº 466/2012 e Resolução nº 510/2016. Assim, serão adotadas todas as medidas necessárias para resguardar a privacidade dos participantes da pesquisa em relação as informações fornecidas por eles na fase de coleta de dados, de modo que não seja possível identificá-los na dissertação.

Espera-se com esta pesquisa gerar reflexões úteis para o aperfeiçoamento do Programa e dos mecanismos de avaliação dos teletrabalhadores do MIDR, o que também trará benefícios para os participantes da pesquisa.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de benefícios relacionados ao aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho e dos meios avaliativos dos teletrabalhadores do MIDR, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: [cep\\_chs@unb.br](mailto:cep_chs@unb.br) ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

## **ANEXO F – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS DE PESQUISA**

Eu, *[nome do participante da pesquisa]*, autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado/a no projeto de pesquisa intitulado “Modelo Lógico do PGD aplicado ao MIDR na modalidade de teletrabalho: compreensão das percepções dos atores institucionais”, sob responsabilidade de Rodrigo Ascenso Reis Ribeiro, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília.

Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para análise dos dados por parte da equipe de pesquisa.

Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam eles televisão, rádio ou internet, exceto nas atividades vinculadas ao ensino e à pesquisa explicitadas acima. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e som de voz são de responsabilidade do/da pesquisador/a responsável.

Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz.

**ANEXO G – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA PROPOSTO PELA  
NOTA TÉCNICA IPEA N° 6/2010 E UTILIZADO NA ETAPA 1 DO MODELO LÓGICO  
IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Nome:

Função que desempenha no programa:

**IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA** (situação indesejável que o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho busca enfrentar)

- 1) Qual o problema que o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho se propõe a enfrentar?
- 2) Quais as principais consequências desse problema?
- 3) Por que esse problema existe: quais as causas mais importantes desse problema?
- 4) Existem outros programas (federais, estaduais, municipais, privados ou de ONGs) que atuam sobre causas desse problema?

**DESCRIÇÃO DO PROGRAMA**

***Objetivo*** (mudança que o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho pretende realizar para superar o problema identificado)

- 5) Quais são os objetivos do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

***Público Alvo*** (conjunto de pessoas que o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho visa atender)

- 6) Qual o público-alvo do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho? (se possível, quantifique a sua distribuição e destaque as diferenças por idade, sexo, cor ou raça, região, etc)

***Beneficiários*** (parcela do público-alvo que é alcançada pelo programa e que possui prioridade de alcance no caso de os recursos disponíveis não serem suficientes para atender integralmente o público-alvo)

- 7) Quais são os beneficiários do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?
- 8) Quantos são os beneficiários do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho? Indique a taxa de cobertura pretendida para cada ano do PPA.
- 9) Quais são os critérios de priorização utilizados para selecionar os beneficiários do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

**RECURSOS** (recursos necessários, suficientes e disponíveis para o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho alcançar os seus objetivos, podendo ser de natureza orçamentária ou não orçamentária – físicos, humanos, normativos, tecnológicos, etc.)

10) Quais são os recursos utilizados pelo PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

**AÇÕES** (processos que, combinando apropriadamente os recursos adequados, produzem bens e serviços com os quais se procura atacar as causas do problema)

11) Quais são as ações que compõem o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

12) Qual a finalidade de cada ação?

13) Quais os produtos previstos para cada ação?

**RESULTADOS ESPERADOS DO PROGRAMA** (mudanças decorrentes das ações e produtos do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, tais como mudanças específicas no comportamento, conhecimento, habilidades, status ou nível de desempenho do participante do programa; melhoria das condições de vida; aumento da capacidade e/ou mudanças na arena política)

14) Quais são os resultados esperados para o PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho? (*referentes ao enfrentamento das causas do problema e ao alcance do objetivo do Programa*)

15) Quais são os resultados já alcançados com a implementação do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

16) Quais resultados pretende alcançar no período do atual PPA?

17) O PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho é um programa temporário? Se sim, quantos anos são previstos para a completa execução do programa?

18) Como as ações e seus produtos contribuem para alcançar os resultados? Justifique cada uma delas.

**ANÁLISE DO CONTEXTO** (variáveis relevantes do contexto e fora da governabilidade dos responsáveis pela implementação do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho, que a depender do seu comportamento criam condições favoráveis ou desfavoráveis ao desempenho do programa.)

19) Quais são fatores favoráveis e desfavoráveis que podem afetar o desempenho do PGD-MIDR na modalidade de teletrabalho?

## ANEXO H – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 1

\*\*\*\*Ent\_02 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 341.19

eu avalio da mesma forma que é a minha avaliação então a gente estipula um plano de trabalho metas que tem que seguir dentro desse plano de trabalho e a avaliação é feita de acordo com o cumprimento desse plano de trabalho que foi incluído dentro do sistema

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 313.39

ele vai dando feedback das atividades e eu entendo que é satisfatório sim eu vejo melhoria sim o sistema cgp a avaliação dele era por nota já no petrus eu acho que ficou melhor que é por escala

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 309.80

sim faz pelo sistema e ele avalia pelo sistema não só o que é lançado no sistema mesmo então o meu chefe avalia pelo sistema petrus porém a avaliação não fica somente no sistema

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 307.24

as atividades que são colocadas lá elas refletem exatamente a rotina e a atividade do dia a dia mas não



necessariamente as **entregas** e a qualidade da **entrega** ela vai estar **avaliada** naquela **avaliação** ali ou na dificuldade

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 302.73

mas eu acredito que sim que ele é **satisfatório** que ele **reflete** a realidade do **mês** a gente faz uma **avaliação mensal** então é interessante notar que como **chefe** a gente está **avaliando** todo dia

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 302.37

nós **utilizamos** somente aquele **petrus** para **avaliar** o **plano de trabalho** que é feito mensalmente se todas as **atividades** foram **realizadas** é só o **sistema** que o governo oferece mesmo o mgi **petrus** sim da mesma **forma**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 298.96

mas ultimamente a minha atuação tem sido com bastante autonomia no setor então o **desempenho** do teletrabalho a **avaliação** é só pelo **petrus** ela tem feito lá do **relatório** que é feito ela vai lá e **avalia**

\*\*\*\*Ent\_09 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 295.48

é **avaliado** pelo **sistema** pelo **petrus** a gente faz as **atividades semanais** inclui lá no **sistema** e no **final** do **mês** o **chefe** **avalia** é a mesma **semanal** pelo **petrus**

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 285.46

então as coisas vão sendo feitas e ele vai dando o retorno do **trabalho** então ele **utiliza** o **sistema** para dar a **avaliação** conforme a exigência da lei mas fora o **sistema** os **registros** do **sistema** ele **avalia** **conversando** mesmo

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 280.42

agora se algum **chefe** algum gestor faça tenha outra **forma** de **avaliar** além da **avaliação** do **sistema** eu também não tenho conhecimento não não ele é muito é **subjetivo**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 275.91

de **forma** similar eu **avalio** também o meu colega que é subordinado que precisa mandar para mim essa **avaliação** **petrus** **perfeito** **perfeito** tem uma **subjetividade** como eu te falei quando tem que fazer uma articulação como é que você mede isso

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 272.14

tem equipes que a **chefia avalia** todo mundo igual ou todo mundo com **desempenho excepcional alto desempenho** às vezes a **chefia** não sabe ela não tem os **indicadores** mapeados para ela para fazer a **avaliação** dos servidores de **forma** individual

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 269.69

não se for **avaliar** pela questão do **feedback** não já é uma coisa automática a implantação do **feedback** durante a **avaliação** do **planos** junto com o servidor é automática para a gente já é tudo muito

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 256.78

atuo com outras pessoas mas todos terceirizados e estagiários então não entraria no **caso** como **chefe** e gestor para a **avaliação** do teletrabalho como um todo o meu **desempenho** no teletrabalho como ele é **avaliado** pela minha **chefia imediata**

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 254.77

não tem **avaliação** disciplinar não tem fatores também comportamentais é **só** aquela de 1 a 10 aqui no **petrus** é somente estrelinha não é estrelinha quer dizer foi bem **avaliado** se fez conforme estava combinado

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 253.59

para não ficar não **avaliou** não teve **desempenho** nenhum não teve nada que foi **registrado** então vamos **registrar** aqui ultimamente eu acho que ele tem tido muito esse tipo de **avaliação** pró **forma**

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 249.41

e sim que eu vou poder **avaliar** em relação à minha **avaliação** que não fez **avaliação** ainda porque agora que eu consegui ser incluído no **sistema** eu teria que **verificar** como seria

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 248.80

então assim talvez o próprio **petrus** se ele tiver uma coisa mais **integrada** mais **aprofundada** dá para você usar isso como base para **avaliação** de **desempenho anual** do servidor não sei uma **integração** dos **sistemas** e a comunicação afinal das contas é isso

\*\*\*\*Ent\_05 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 247.29

em um **mês** fechado dá para **avaliar** a produtividade sim então seria um **mês** 30 dias não acho que realmente já foi uma coisa que a gente debateu dentro do setor como **melhorar** essa **avaliação** e não chegamos a uma conclusão

\*\*\*\*Ent\_05 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 245.72

então eu acho que para a **chefia avaliar** é mais complicado então no nosso setor é um **padrão** e a **avaliação** é igual para as três somos três **técnicas** na nossa **coordenação específica**

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 245.47

então eu acho que foi necessário fazer essa adaptação porque é um **sistema** amplo no quesito **avaliação** não sim sim sim isso que eu consigo **avaliar** dentro do **sistema** ah não

\*\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 245.05

a não ser quando a gente finaliza mensalmente as **atividades** pelo **sistema** a gente faz os **planos** os **planos** de **trabalho** encaminha são aprovados e a gente **executa** aí depois dessa **execução** que é **avaliado** pela **chefia**

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 242.98

mas eu não sei te dizer se fizer assim pode **melhorar** não vejo não tenho essa capacidade acho que mesmo nesse **processo** de **avaliação** ele também ele dá a possibilidade de você **avaliar** em **níveis** o **trabalho**

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PG D \*Lider \*Feminino

score : 241.55

então acho que teria que ter uma **avaliação** de tempos em tempos acho que uns três de três a seis **meses** para **avaliar** isso uma coisa comportamental e até sugerir

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 235.37

eu acho que é positivo essa **frequência** de **avaliação** do **plano** de **trabalho** da **entrega** do **plano** de **trabalho** mensalmente eu acho que é um espaço pelo menos na minha área que é **satisfatório**

\*\*\*\*Ent\_02 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 235.29

então acredito que seria um ponto a **melhorar** para tornar essa **avaliação** um pouco mais **satisfatória** e também mais clara mais transparente também tanto para o avaliador quanto para aquele que está sendo **avaliado**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 231.66

e o que seria uma **avaliação** de **alto desempenho** ou **excepcional** ou **só** adequada às vezes acho que falta um pouco disso porque tem equipes que realmente todo mundo foi **avaliado** igual então todo mundo trabalhou o mesmo tanto

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 230.27

mas assim coisas **específicas** acho que o **chefe** não **expõe** para toda a equipe ali as **notas** propriamente ditas a **avaliação** então eu acho assim que não tem **necessidade** talvez se o **sistema colocasse** lá

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 224.29

**só formal** é não formalmente está semipresencial mas eu estou aqui todos os dias mas a sua **chefia** te **avalia** no **petrus** o seu **desempenho** sim por meio de **plano de trabalho**

\*\*\*\*Ent\_13 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 222.37

então eu acho que porque se a gente for crescer muito essas **avaliações** eu acho que a gente acaba que volta o próprio **pgd** para ele mesmo e a gente já perde bastante tempo um tempo **avaliando** fazendo esse **programa de trabalho**

\*\*\*\*Ent\_19 \*NAO\_PG D \*Lider \*Masculino

score : 219.36

hoje a gente tem dentro do **programa** de **pgd** a gente faz um **plano de trabalho** no início de cada **mês** e **avalia** se as **metas mensais** foram **cumpridas** a gente tem **só** alguns serviços extras que são aderentes ao **plano de trabalho**

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 218.59

essa **nota** ficou muito boa parabéns enfim prefiro na **hora** da **entrega** não eu diria sei lá **avaliações** mais frequentes algo mais **subjetivo** mesmo em relação às **entregas** para os **chefes** **escreverem** de **forma** mais abertas

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 216.82

para esses atingimentos por isso que também foi **criado** esse aqui dentro da minha **coordenação** essa **avaliação paralela** para a gente poder conseguir **colocar** como aquele **colaborador** desempenhou as funções lá na **avaliação** do **petrus**

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 216.45

mas o **petrus** também você tem que **preencher** muitos **campos** para realmente chegar em uma **avaliação aprofundada** do **trabalho** e como o **trabalho** é muito sazonal além de muito as vezes tem uma **nota técnica**

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 215.84

é só o **petrus** você teria que **melhorar** o **sistema** tudo é vinculado ao **sistema** toda **avaliação** é dentro do **sistema** se tivesse algum outro tipo de **avaliação** pessoal como era antigamente mas hoje em dia tudo é dentro do **petrus**

\*\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino



score : 214.43

normalmente pelo próprio **sistema** normalmente pelo próprio **sistema** e com o envio de **atividades** e retorno dela ou com **pontuações** direcionadas à **atividade** ou com alguma observação não tem uma **avaliação** periódica no **caso**

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 212.52

então para mim a gente **coloca** o **processo** que a gente fez e tudo que fez direitinho e é **avaliado** no **petrus** então para mim está bom desse **jeito** agora se fosse o **sistema** eu não sei

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 211.68

isso e ela já era aplicada antes do teletrabalho e continuou sendo aplicada após o teletrabalho sim sim e ela **serve** de subsídio inclusive para **avaliação** feita no **sistema petrus**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 211.41

o que eu acho também que poderia ter o lado bom e ter o lado ruim você como um servidor de fora que chega para **avaliar** você fica um pouco acanhado de ser 100 por cento **sincero** em certas **avaliações**

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 210.12

sim eu acho que hoje em dia já funciona muito bem o **petrus** também mas eu acho que o **petrus** ele não **aprofunda** muito porque ele é só qual é a **avaliação** do **mês**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 209.57

então em poucas palavras eu faço um **relatório** contendo todas as **atividades** que ocorreram naquele **mês registro** ele no sei **incluo** também esse mesmo texto lá no **petrus** o qual é enviado para a **chefia imediata final** de cada **mês**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 208.15

sobre essa questão que você perguntou sobre a **frequência** ideal para a mensuração do **desempenho** dos **teletrabalhadores** pensando aqui na **unidade** de gestão de pessoas eu acho que uma **avaliação** de **desempenho** não a **avaliação** de **plano** de **trabalho**

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 207.25

não ele não **avalia** ele **realiza** elabora o **plano** de **trabalho** no início do **mês** todas as **tarefas** que vai fazendo e aquelas que foram ser **inseridas** no **final** do **mês** pode **inserir** e tal

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 204.38

foi conforme combinado não conclui coisas assim tinha que ser mais **subjetivo** e por **metas** dentro do **plano** de **trabalho** para **avaliar** bem só no **petrus** a gente faz nosso

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 203.36

talvez e acho que eu estava **lendo** a sete você **proporia** algum **indicador** de **desempenho** não um **indicador** de **desempenho** necessariamente mas talvez a conexão essa conectividade entre **sistemas** de **avaliação** talvez **ajudaria** bastante

\*\*\*\*Ent\_09 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 203.35

não eles são **mensal** mas a pessoa **coloca semanal** daí a gente vai dando o check no **semanal** entendi mas o **final** a **avaliação** total é **mensal** por enquanto não

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 201.55

só para **trabalho** mas isso só acontece se ele não ficar disponível no teams acessível no teams porque todo mundo primeiro vai procurar pelo teams sim **mensal** pois é na **avaliação** do **plano** de **trabalho**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 201.25

do **plano** de **trabalho** da **avaliação** por parte das **chefias** porque a cggp não pode entrar muito na questão do **mérito** se está fazendo uma **avaliação** pro forme a gente não pode dizer que aquele servidor ou aquela **chefia** não está fazendo uma **avaliação** como deveria ser feita

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 201.20

então poderia ser por **atividade** por **meta** tipo **meta** colocou as **atividades** lá que vai fazer e **avaliar** tipo **projeto** **avaliar** **colocar** mais **níveis** de **informação** também não só aqueles cinco itens lá para clicar em cima

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 200.71

sim sim a **avaliação** dentro do **programa petrus** ela é muito **subjetiva** de atingimento **satisfatório** extraordinário então é muito **subjetivo**

## ANEXO I – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 2

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 262.71

porque se você não tiver um bom **relacionamento interpessoal** você **fica** isolado **mesmo** no **teletrabalho** aí é **difícil** olha principalmente o desempenho essa **questão** da **pessoa** ter disponível em **casa** um segundo monitor computador que consiga programas **claro** que vai **afetar** o desempenho dele

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 233.59

que **fique** disponível e responda o mais **rápido** possível para agilizar deixa eu ver aqui e as **relações interpessoais** **mesmo** estando em **teletrabalho** eu **acredito** que mais **encontros presenciais** da **equipe** para discutir para apresentar o trabalho

\*\*\*\*Ent\_05 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 232.93

cada um **cuidando** da sua **vida** não **querendo interação** mas **mudou** sim várias **pessoas** saíram a **equipe** anterior quando não **existia teletrabalho** sim era mais unida fazia **questão conhecia** conversava fazia festa junina

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 223.07

então é algo que precisa ser feito para **manter** as **relações** sim sim sim quem não se **adapta** ao **teletrabalho** quem não se **adaptou** **pediu** para retornar até **mesmo** por **questões** eu gosto de **conviver** eu **quero** sair de **casa** preciso

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 219.78

melhoria do sistema melhoria do sistema quando você está em trabalho de **casa** todo sistema é **melhor** de mexer a maioria das **pessoas** que estão em **teletrabalho** **querem evitar** a vinda **presencial** no local de trabalho

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 217.26

porque aí como de **repente** a **pessoa** já está ali já montou toda a sua rotina para **teletrabalho** em **relação** a filho à escola a uma **pessoa** que **ajuda** em **casa** ela se vê também **meio** que **obrigada** a aceitar determinadas condições

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 216.01

**teletrabalho** é bom mas essas **relações interpessoais** elas **ficam** muito **distantes** então seriam os **encontros** da **equipe** sempre para colocar a conversa em **dia** tanto o trabalho como o **particular** é interessante

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 215.55

eu não sei como foi se o ministério deu computadores para as **peessoas** no **teletrabalho** não sei a **relação interpessoal** eu tenho uma neutralidade em **relação** a ela porque é aquilo que eu disse tem **aspectos positivos** e tem **aspectos** negativos

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 194.92

as **peessoas** desempenham do **mesmo** jeito talvez o **teletrabalho** só **comprometa** um pouco a **comunicação** a troca mas é **compensada** pela **qualidade de vida** que os **funcionários** têm petrus não eu não dou feedbacks

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 190.40

a **relação** entre **trabalhadores** as vezes é muito boa muito **tranquila** mas tem de se desgastar e tem de se desgastar pelo tempo e pela intimidade que as **peessoas** vão tomando entre elas e o **teletrabalho** mantém uma **certa distância profissional**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 189.25

digamos que eu boto uma **peessoa** no **teletrabalho** e ele tem um **contexto** de **criança** dentro de **casa** não necessariamente porque eu tenho as minhas aqui dentro de **casa** mas nem sempre elas **trabalham**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 186.56

porque vem nessa **questão** dessa **fala** de que  
 todo **mundo quer teletrabalho** todo **mundo quer trabalhar** de **casa** mas nem todo **mundo** tem essa capacidade  
 então o **contexto** e as condições de trabalho são muito **importantes**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 185.36

tipo assim olha se você entrar aqui você vai ter **teletrabalho** depois quando a **pessoa** entrava  
 o **cara** não **queria** mais porque **achava** que era um **tratava** sempre como **benefício** como se eu estou te dando  
 o **negócio**

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 183.58

ainda tinha o **peçoal** ainda tinha muito aquele pensamento que **teletrabalho** o **peçoal ficava** de **casa** mas não  
 estava efetivamente **trabalhando** estaria fazendo outras coisas não estaria  
 efetivamente **trabalhando** eu **acredito** que essa **cultura**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 180.49

eu estava em um outro **setor** que eu tinha uma **equipe maior** que eram 11 ou 12 **pessoas** e eu tinha quatro  
 em **teletrabalho** porque os restantes eram terceirizados acabava que eu **ficava** então **trabalhando** com os  
 terceirizados

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino



score : 179.66

que algumas **pessoas** têm essa **visão** que o **teletrabalho** que você está **trabalhando** de **casa** você está **trabalhando** menos do que as outras **pessoas** tem algumas **pessoas** que ainda têm essa **visão** um pouquinho vamos dizer

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 179.53

da ação do colega que tem essa dependência eu **acho** que essa **relação interpessoal** ela **continua** e não é **prejudicada** pelo **fato** dos dois estarem em **teletrabalho**

\*\*\*\*Ent\_05 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 178.73

eu **acho** que **ficou** muito **distante** a chefia tenta de uma forma ou de outra mas realmente o **perfil** das **pessoas** que estão em **teletrabalho** no ministério no momento no nosso **setor** é bem individual

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 178.67

como eu disse as **relações** no **teletrabalho** elas são **prejudicadas** você está **convivendo** no **presencial** com a **equipe** você tem uma **comunicação** mais **rápida** você tem uma **comunicação** mais aproximada então no **teletrabalho**

\*\*\*\*Ent\_05 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 178.61

então na **equipe** as **relações interpessoais** estão **afetando** mais a minha **pessoa** as outras **pessoas** não então é uma dificuldade que eu tenho e questiono **voltar** para o **presencial** ou não

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 177.63

eu **acho** que isso é neutro eu **acho** que não **afeta** e não faz nem tão mal nem tão bem eu **acho** que é neutro eu **acho** que tanto a **pessoa** que vai estar no **presencial** quanto a **pessoa** no **teletrabalho** isso **afeta** da **mesma** forma

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 176.13

então eu **acredito** que a minha **produtividade** é **maior** no **teletrabalho** do que se eu tivesse **presencial** **devido** a essa **questão** que eu **falei** para você que às vezes acontece também quando a gente está no **presencial** às vezes a gente tem algumas **distrações** no **meio** do

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 174.45

pois a **pessoa** que vem no **presencial** vai estar aqui com pode ser que muitas vezes nas **relações** familiares possa não estar muito bem e vai vir **trabalhar** com a **cabeça** um pouco mais cheia e estando em **casa** também pode ser

que

faça

isso

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 173.11

e às vezes no **teletrabalho** está **certo** porque você acaba **falando** muito com algumas **pessoas** mas o **presencial** é diferente sim sim a não ser que seja **parcial**

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 172.38

mas que tenha um suporte da ti **integral** indiferente se está em **casa** ou lá o apoio tem que ser o **mesmo** dos dois **presencial** e **teletrabalho** é com **visão** lá da eggp que eu tenho da minha unidade **acho** que o mensal é **melhor**

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 170.37

não nem sabia que eu poderia ter não **presencial** com certeza é **melhor** as **relações interpessoais** pessoalmente é bem **melhor** você não **convive** com a **pessoa** a convivência cria uma **certa** afinidade com a outra entendeu

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PG D \*Lider \*Feminino

score : 169.71

então **dias** enfim tudo e porque também tem isso **quer** dizer a **pessoa** que está em **teletrabalho integral** ela pode estar em outro **lugar**

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 168.78

então as melhorias no processo avaliativo estariam mais relacionadas ao aperfeiçoamento do sistema petrus na sua opinião sim exatamente eu **acho** que tem que **dividir** tem os **aspectos** do impacto do **teletrabalho** na **vida pessoal** e na **produtividade**

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 168.15

**acho** que no **presencial** esse **contato** é mais facilitado mas é sempre um **esforço** de todos para **manter** a **equipe** que em grande parte está em **teletrabalho** em **comunicação direta** então é **importante** também

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 167.96

agora **relação interpessoal** é interessante se o servidor está satisfeito com o seu trabalho bem estar se você tem um bom **relacionamento interpessoal** você principalmente no **teletrabalho** que eu **acho** isso mais desafiador

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 166.34

é automático é só para preencher é só para fora positivamente eu **acredito** que o bem estar dispara eu **acho** que ele é a **principal** justificativa das **pessoas** **quererem** ter o **teletrabalho** poderem

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 166.10

então aqui é uma **equipe pequena** eu basicamente supervisiono duas **pessoas** apenas em **teletrabalho** mas eles estão em **teletrabalho integral mesmo** então grande parte da nossa **comunicação** é teams e **comentários**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 165.92

e a **mesma** coisa acontece com as **lideranças** com os **gestores** porque se eles percebem que não está rendendo eles vão **continuar falando** que eu **acho** que é um clichê absurdo de que **teletrabalho** não funciona que as **pessoas** não **trabalham** direito sabe

\*\*\*\*Ent\_02 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 165.91

então **acredito** que esses **fatores interpessoais** de lidar com as **questões** de **distância** seriam um **fator** de **teletrabalho** a ser avaliado também que é um **fator** muito **importante** eu vou **manter** o que a gente já faz atualmente

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 165.55

mas para mim o ponto crítico é o desempenho se ele tem um desempenho pelo menos igual ou **maior** é um bom **negócio** a **pessoa** estar em **teletrabalho** e **envolve** também uma **organização pessoal**

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 165.40

até para ver de **novo** eu por acaso tive a **oportunidade** de fazer uma análise de **perfil** nada estruturada mas fazer uma análise de **perfil** da **pessoa** antes de abrir a **vaga** para o **teletrabalho**

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 165.39

mas graças a **deus** eu não tenho nada disso então em **relação** ao **teletrabalho** para mim quando teve a pandemia também o que aconteceu para mim vamos dizer eu **trabalhava** de **casa**

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 165.14

mas tem **pessoas** que se **adaptam** então preferem não sei o quê mas aí está a **história** se você **quer ficar** em **casa** alie as suas perguntas por exemplo como é que a **pessoa divide** o trabalho **pessoal**

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 164.77

**relações interpessoais** isso aí quando a gente está em **casa** as **pessoas** nem se preocupam o que eu **conheço** das **pessoas** as **pessoas** nem se preocupam com isso entendeu

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 164.57

mas isso é sempre acordado entre mim o **pessoal** e a minha chefia mas para mim a **disponibilidade** é uma **questão** muito **importante** no **teletrabalho** que a **pessoa** não pode desaparecer obviamente que eu não exijo que a **pessoa** me responda imediatamente

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 163.58

é complicada essa pergunta porque eu **fiquei** no **teletrabalho** sempre com os meus equipamentos então eu **falar** que não porque se tivesse uma **ajuda** de **custo** com **relação** a isso porque tem empresas que **trabalham**

\*\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 162.73

para mim seria a **produtividade** eu também **acho** que é o grande **foco** do **pgd** exatamente o que acontece com o **teletrabalho** também é porque **ficou** muito muito junto a **questão pessoal** e o trabalho

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 162.67

ao **contrário** eu **acho** que dá mais **qualidade** de **vida** para eles executam é a **comunicação** quando o colega de trabalho está em **teletrabalho** a **comunicação** tende a **ficar** restrita mas é uma **comunicação** de trabalho **profissional**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 161.42

mas eu **quero** ter essa liberdade de eventualmente poder **trabalhar** de **casa** então eu vou pouco para **casa** eu faço realmente pouco essa **questão** de **teletrabalho** em **casa** mas eu sei que eu tenho isso disponível para mim e não tem problema nenhum com a minha chefe

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 160.52

caso os servidores estivessem em **teletrabalho integral** ou só em **presencial** eu **acredito** que a resposta a essa pergunta seria diferente **acredito** que ele trouxe **benefícios** mas eu não diria que o **principal benefício** é a **produtividade**

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 160.50

quando eu te **falei** as **pessoas** gostam de estar 90 por cento que está em **teletrabalho** gosta e não **quer voltar** e 90 por cento **querem** ser **esquecidos** entre aspas não lembra o meu nome

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino



score : 160.31

algumas **peçoas falavam** assim nossa como que a **peçoas** consegue **ficar** em **teletrabalho integral** sem ver nenhuma outra **peçoas** sem **interagir** óbvio que eu **interagia** com outras **peçoas** mas por exemplo **interagia** por vídeo

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 159.66

então em **relação** ao trabalho em si se você for ver o trabalho **presencial** na minha opinião o trabalho **presencial** às vezes eu acabo no **teletrabalho** às vezes a gente acaba **trabalhando** um pouquinho mais

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 156.92

esse no meu ponto de vista é o grande **desafio** dos **gestores** do **trabalhador** de **manter** essa **relação** ou de construir porque às vezes é uma **peçoas** que chega **nova** de construir essa **relação interpessoal**

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 156.62

eu **acho** que essa parte **fica prejudicada** se não for observada eu **acho** que o **principal aspecto** que serve como avaliação do **teletrabalho** é a **produtividade** porque é a finalidade do serviço eu **acho** que **produtividade** deve ser o **principal aspecto** a ser considerado

## ANEXO J – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 3

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 419.08

então você compra o **computador** você vai atrás do **notebook** você **instala** o sistema você se vira eu acho que não **atende** a **infraestrutura tecnológica** que o **ministério oferece** não **atende** quem está no teletrabalho não

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 406.58

eu acho que não e qual é o **suporte tecnológico** que o **ministério oferece** eu não sei um dia eu fui com o meu **notebook** para lá e eu **abri** um **chamado** para fazer no **computador** do **ministério**

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 379.55

não sei com essa **estrutura** que agora **aconteceu** semana retrasada **passada** foi criado não sei se continua assim e só pode **mexer** em **computador** do **ministério** o **suporte** eles mandam por e **mail**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 376.02

quando a pessoa **entra** no **pgd** integral agora que o **ministério** não está **fornecendo** mais **computadores** e tudo mais essa pessoa pode **levar** o **notebook** dela para poder **instalar** o sistema não pode pode

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 360.61

tem que ser do participante de ter um local **adequado** de ter uma **internet** de boa qualidade e também um **computador** também bom agora eu acho que o **ministério** deixa a decisão no **suporte tecnológico**

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 356.98

qual seria o **suporte** o sistema petrus **físicos** eu acredito que o **ministério** até onde eu sei só se **der** o **computador** se **fornecer** só o **computador** então acho que **físicos** tem um pouco de **carência**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 356.56

**poxa** não consigo falar com o fulano do **suporte** o **suporte online remoto** não **resolve** o **problema** eu vou **levar** o **computador** para o **órgão** tudo bem

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 348.26

ou não aí tem que ver como é a **política** do **órgão** de reorganizar a quantitativa de baias de **computadores** de **cadeiras** em relação ao **home office**

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 342.31

então isso aí não tem preço eu trabalho com o **computador** do **ministério** eu trouxe a **cadeira** e o **computador** toda a **infraestrutura** de dois **monitores** cpu então nessa parte é tudo excelente

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 340.92

é o que eu imagino porque se **fosse** no meu **computador** e o rapaz dissesse para mim que não **atende** não **mexe** não **instala** então não existe qual que é a **infraestrutura tecnológica** em relação ao **suporte**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 313.29

quando a **gente** estava com um **computador** por **exemplo** do **ministério** que tudo que eu precisava fazer eu tinha que **levar** lá era um dificultador mas era um alcance era um **formato** que o **ministério** tinha de **fornecer** ali o trabalho da ti em **favor** do servidor

\*\*\*\*Ent\_19 \*NAO\_PGDI \*Lider \*Masculino

score : 289.75

e esse outro que trabalha sempre trabalhou comigo no **home office** sempre muito bem resolvido em relação a isso não eu acho que o **ministério** não **dá** esse **suporte** é muito do **suporte** da pessoa que tem **casa** mesmo

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 288.25

a gente está tendo problema com as **licenças** do **office 365** o que acontece o **ministério** está com a **política** de não de ter certo eu verifiquei agora eu estou começando a entender

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 282.31

eu queria externalizar que essa ideia de se medir a **estrutura** que o colega tem em **casa** é uma ideia muito interessante principalmente se o **órgão** tem a **possibilidade** de suprir algumas **carências** como um **monitor** como um **computador** como uma **cadeira ergonômica**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 274.54

porque muitas vezes o cara está com um **computador próprio** dele trabalhando em **casa** o **computador** é bom mas tem que **instalar** um certificado **digital** e ele precisa de um **suporte técnico** que o **atenda** à distância isso também eu já percebi algumas **reclamações** nesse sentido

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 267.73

**trazer** voltar para **casa** transporte então também tem esse fator isso eu acho que é vital sabe aqui no nosso caso quando começou o **home office** foram **disponibilizados computadores** para a **gente** poder trabalhar

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 267.45

são as controvérsias as contradições que aí nesse caso seria melhor você ter um **computador** do **ministério** mas assim no geral atente não tenho **problema** com isso não

\*\*\*\*Ent\_11 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 263.64

eu acho que a **infraestrutura** pelo menos aqui na minha coordenação de quem está em teletrabalho ela é toda a cargo do **trabalhador** o **ministério** pelo menos ele **fornece** mas aqui toda a equipe ela tem os seus **próprios equipamentos**

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 262.32

às vezes eu acho que algumas coisas no **ministério** de **ferramentas disponíveis** por **exemplo** até bem pouco tempo atrás estava com **problema** de **acesso** no **office** então eu não conseguia redigir um documento no **word** no **excel**

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 257.32

tem que ser **compartilhado** pode ser de uma parte né que é por **exemplo** quem quiser **levar** o seu **computador** como podia **levar** quem quiser trabalhar para o seu **notebook** tiver seu **computador** em **casa**

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 256.11

no meu caso aqui a **gente** **recebeu** o **computador** e a **gente** montou **mesa cadeira** um ambiente mais reservado uma **sala** mais fechada então eu entendo que a **compartilhada** é mais interessante

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 251.47

**compartilhada** **compartilhada** o **ministério** devia **dar** um pouco mais de **apoio** não da **internet** da **casa** do cara mas do **equipamento** alguma coisa assim webcam anual anual acho que já basta

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 245.78

e ter um **problema** com a lgpd eu acho que tem que se medir isso tem que se estudar e tem que ter uma **política** claro objetiva **eficiente** de **suporte** ao **coleta** em **home office** **suporte** de ti

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 242.02

não sei te responder com **certeza** porque eu estou bem **feliz** aqui com o **computador** do **ministério** se eu tivesse que comprar um eu acho que eu não estaria tanto está defasado

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 235.60

eu **trouxe** o meu **computador** para atualizar tudo antes de eu precisar **entrar** no **pgd** certo e o que eles falam é que eles não podem **mexer** eles podem me orientar a **instalar** o **office** a fazer tudo

\*\*\*\*Ent\_10 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 230.97

tem um conhecido ou elas mesmas ou da **própria** colega mas eu até nunca vi nenhum relato de que **entraram** em contato com o **suporte** de ti por algum **problema** na **máquina** do **ministério**

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 230.01

assim tem a **limitação** de eles não poderem por **exemplo** se eu **usar** o meu **notebook** eles não conseguem **entrar** e **resolver** algum **problema** algum **problema** que esteja no meu **computador**

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 228.86



o ambiente que eu consegui preparar aqui na minha **casa** também é ótimo é iluminado só que a parte de **software** eu já não gosto porque por **exemplo** o **ministério** tirou toda a nossa **licença** do pacote **office**

\*\*\*\*Ent\_09 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 228.21

deve ser **compartilhada** entre ambos o **ministério** tem que **oferecer** mas a pessoa também tem que ter também essas **infraestruturas** eu acho que está a mesma coisa não tem para quem está no teletrabalho não tem

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 226.92

mas à medida que tudo é meu e eu que tenho que **instalar** eu que tenho que **arcar** não sei necessariamente se a **infraestrutura tecnológica** alcança a pessoa que está em teletrabalho não ele **dá** mais **suporte**

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PG D \*Lider \*Masculino

score : 226.37

já que vai trabalhar em **casa** **tentar** replicar o que **acontece** no ambiente de trabalho na questão da **estrutura** eu acho que mais é do **trabalhador** o **ministério** tem que **dar** o **suporte** quanto aos sistemas

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 225.10

quando o **equipamento** é do **ministério** o **suporte** é maior agora de fato e **vem** uma pergunta que eu não sei a resposta

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 221.85

ele não consegue muito bem **alcançar** a **gente** no teletrabalho por **exemplo** a pessoa que tiver o **próprio notebook** o **próprio computador** é ela que vai ter que **arcar** com **acesso**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 221.68

eu fui **usuário** eu **levei** o **computador** para **casa** **levei** o **monitor** **levei** uma **cadeira** e isso fez toda a diferença no meu trabalho então eu acho que isso pode ser sim um indicador ou um critério digamos assim

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 221.16

se **assinava** lá alguém dizendo que você estava retirando o **equipamento** você estava se responsabilizando por ele mas o ideal seria isso porque nem todo mundo tem a disponibilidade para ter vamos dizer ter gastos com **computador** com **monitor** para ter duas **telas**

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 220.85

a minha **área** ela **atende** o protocolo do **ministério** o cei e o **arquivo** mas na parte de protocolo a **gente atende** o brasil inteiro prefeitos municípios outros **órgãos** cidadãos e toda essa comunicação externa a grande maioria é por e mail

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 220.63

mas eu penso que o **suporte** que a **gente recebe** é muito bom porque a **gente** tem bons **computadores** tem **ferramentas** de comunicação boas para trabalhar como **teams**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 219.46

eu acho que vale a pena deixar isso registrado o **suporte remoto** também é bem resumindo é **dar condições** para o **coleta** ele não tem **condições** no espaço **físico** do **ministério**

\*\*\*\*Ent\_19 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 217.77

isso acho que o **ministério** deveria deixar mais cobrar mais do gestor a produtividade e ele faria essa quantidade de vagas **home office** ou não isso mas dentro da definição do gestor da pessoa do servidor

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 214.86

é na verdade na verdade você estava falando de questão de sistema basicamente o que eu **uso** é meu eu tenho meu **computador** eu tenho meus **equipamentos** aqui **cadeira** tudo é meu

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 213.81

então você sabe que x **vem** na segunda e y **vem** na terça e você vai **usar** a mesma **mesa** o mesmo **computador** é **funcional** para o **órgão** para todo mundo

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 212.66

mas se for falar em **termos** de **aplicativo hardware** o que está **acontecendo** é que o **problema** que a **gente** está **tendo** que é um **problema** que eu **considero** um pouquinho grave no âmbito do **ministério** é o quê

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 209.58

mas se a **gente** pensar **poxa** acabou o **home office** hoje tem **estrutura** para todo mundo se a **resposta** for positiva a **gente** tende a entender que esse material todo esse **equipamento** está **disponível**

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 209.36

se a pessoa não está indo e está **disponível** parado no **órgão** por que não **ceder** eu acho que sem querer puxar a sardinha para o nosso lado o **ministério** foi muito **feliz** nesse aporte nessa **política** de **dar condições**

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 208.91

então eu não posso avaliar isso porque eu não tive **acesso** a **computadores** o que eu **usava** é o **acesso** ao sistema e eu conseguia acessar da minha **casa** tranquilamente todo **suporte** que eu precisava eu conseguia acessar

\*\*\*\*Ent\_03 \*PARCIAL

score : 207.35

mas assim é igual a **gente** comentou anteriormente aqui no **ministério** eu **cheguei** a **levar** inclusive um desktop para minha **casa levei** a **cadeira** ergonômica eu **leve**i um **monitor**

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 206.17

tudo é **equipamento** pessoal tudo é **equipamento** pessoal não tem ajuda nenhuma a pessoa vai para **casa** ela se vira tem que ter um **computador** bom tem que ter **internet** boa ter uma velocidade boa

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 205.37

eu acho que deveria ser uma **responsabilidade compartilhada** entre os dois porque o que **acontece** hoje em dia é o que você pode **trazer** o **computador** para a sua **casa**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 201.13

o **ministério** devesse **arcar** com algumas coisas que a **gente** tem que **oferecer** por **exemplo** a **gente** que **paga** a **internet** a energia a **gente** que **paga** então como que isso **vem** com benefício e retorno para o **trabalhador**

\*\*\*\*Ent\_21 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 194.02

**condições** de trabalho primeiro produtividade segundo bem estar terceiro **suporte** organizacional quarto **infraestrutura física e tecnológica** quinto é **condições** de trabalho

## ANEXO K – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES – LÍDERES (COM CARGO DE GESTÃO)

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 55.18

**eu** acabo fazendo o trabalho **duas** vezes está **tranquilo aqui** é assim também **isso aqui** tem sugestões que **é** mais ou menos assim **isso aqui** são todas **coisas** previstas para fazer em plano de ação anual esse tipo de **coisa**

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 53.32

**sendo** que ele não está **aqui eu** vou não botar **aqui eu** se **eu** estou **aqui** então **eu** estou disponível e o outro está levando cinco porque se ele levasse três ou **dois eu** estava feliz **eu** juro que **eu** estava feliz

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 51.63

quando **eu** fiquei em teletrabalho **eu** achava que **eu** ficava **muito** distante das **coisas** que aconteciam mas **eu** vou usar como exemplo **aqui** um dos servidores **aqui** que trabalha ele é um **cara muito** sociável

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 49.86

**eu** não estou nem com o petrus aberto **aqui** para **poder** te falar mas **eu** acho que é melhor **é** é mais fácil **é** mais fácil **sim** porque **eu** me perdia no cgp **eu** me perdia **mesmo**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 48.61

não mas **eu** falo para mim também **eu** acho que só o fato de **eu** saber que **eu** tenho essa liberdade que **eu** posso eventualmente se **eu** precisar ficar em **casa** alguns dias **isso eu** acho que **é muito** bom

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 47.05

**são** reuniões constantes que **eu** tenho que **eu** tenho **aqui** com a cgu **isso aqui** por exemplo então **é** esse mais ou menos o registro que a gente faz e **eu** acompanho **isso aqui**

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 45.97

muitas vezes é deixado de lado em vista do trabalho **mesmo** da entrega **eu acho** que é uma combinação dos **dois eu acho** que nenhum dos **dois funciona** separadamente **eu acho** que é necessário ter o acompanhamento quantitativo mas só ele também implicaria em distorções

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 45.64

**eu acho** que **isso** é neutro **eu acho** que não afeta e não faz nem tão mal nem tão bem **eu acho** que é neutro **eu acho** que tanto a pessoa que vai estar no presencial quanto a pessoa no teletrabalho **isso** afeta da **mesma** forma

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 45.40

que é **muito** importante **isso** é **muito** de gestor é dizer para **cada** servidor para **cada** colaborador qual é o seu papel no todo porque às vezes é **muito** meio às vezes é **muito**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 44.88

então é **isso** não sei se **eu** te respondi **eu acho** que você organiza **muito** melhor as minhas respostas quando você repete do que quando **eu** falo **eu acho** que **sim eu acho** que **sim**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 44.87

**eu** falei **eu** não atualizei ainda mas aí **eu** tenho **aqui eu** registro **cada** reunião que **eu** faço as revisões que **eu** faço esse acaba **sendo** a maior parte do meu trabalho que **são coisas** difíceis de quantificar

\*\*\*\*Ent\_19 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 44.73

junto com os outros colegas **isso** poderia ser mensal alguma **coisa** que **pudesse ser** mais personalizada **eu acho** que **isso** é **muito** subjetivo também depende do trabalhador **eu acho** que tem servidor que trabalha até melhor em home office em teletrabalho

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 42.17

**muito** mais e como **eu** falei **eu** tenho **dois** filhos pequenos então **eu** estou com eles **aqui eu** saio **aqui** do meu escritório **eu** estou com eles **eu** almoço com eles

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 41.91



eu não estou falando que mérito é que um começa **aqui** e outro começa **aqui** a gente vai cobrar a **mesma coisa** eu estou falando que a partir do momento que todos estão assim **sim eu posso** avaliar o mérito

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 41.63

ou o contrário sabe fica que assim deve **ser** mas é lógico que **eu acho** ruim quando é **tudo** só lá na **casa** e só **aqui** também embora **eu** fique mais **aqui**

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 41.59

porque **cada** um estipula **cada** gestão estipula se é um se é **dois** se é total se é integral então cabe a **cada** equipe **sim eu** colocaria **duas duas** pelo menos **duas** vezes

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 40.78

eu estou **aqui** como gestor **eu** também tenho minhas demandas que não **são** poucas só que **isso é muito** importante **isso aqui** é a parte de trabalho super importante para o gestor

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 40.63

**eu acho** que se fosse meu trabalho fosse um outro tipo de produção uma produção de relatórios uma **coisa** de entrega de média a longo prazo **eu acho** que **sim seria** uma **coisa muito** efetiva para mim porque aí **eu poderia** organizar melhor esse meu tempo

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PG D \*Lider \*Feminino

score : 40.03

porque **eu posso** pedir a qualquer momento alguma **coisa** graças a deus por **isso** que **eu** digo **eu** analisei antes porque **eu** não queria ter aborrecimento **eu** sei como é que essas **coisas funcionam** infelizmente para o bem e para o mal

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PG D \*Lider \*Masculino

score : 39.79

**eu acho** que os processos conseguem correr mais rápido quanto ao suporte de ti até que **aqui** o que foi preciso foi feito **acho** até que na questão quando é no teletrabalho **acho** até mais fácil do que quando é por **aqui mesmo**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 39.71

não você está no trânsito parado indo de um lugar para o outro é duro **eu** vou falar assim vai **ser** meio difícil mas **eu acho** que **melhorou muito** com relação ao que **era** o cisp agora **eu acho** o petrus **muito** melhor

\*\*\*\*Ent\_16 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 39.57

que é o que **eu** trabalho **aqui eu** tenho muita dificuldade muita **mesmo** não é só **eu são muitos** porque o pessoal lá da cggp sempre comenta está na **mesma** situação minha exatamente

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 39.34

e a minha vida **melhorou muito** agora que **eu** moro próximo e **isso** facilita **eu** vim para cá essa movimentação toda **eu acho** que é impagável assim mas é uma **coisa** que não é para mudar para todo mundo infelizmente

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 38.80

a outra **coisa** é o desempenho vamos dizer assim geral usando aquela **coisinha** agora já deve **ser** antiga inint 00 31 10 **eu acho** que **podia ser** não sei talvez trimestral ou semestral **acho** que vai bem mas **acho** que tem que ter

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 38.69

e **eu acho** que ele é satisfatório mas ele não é suficiente ainda **acho** que ele é um passo à frente do que a gente tinha no cgp mas é como **eu** disse é necessário que ele **seja** complementado por outros fatores

\*\*\*\*Ent\_17 \*INTEGRAL \*Lider \*Feminino

score : 38.42

**eu acho** que se fosse uma **coisa** mais objetiva **seria** mais fácil para o chefe avaliar mas **eu** entendo também como é o sistema é que não é para **eu** avaliar **cada** mínima atividade

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 38.38

**eu acho** que essa parte fica prejudicada se não for observada **eu acho** que o principal aspecto que serve como avaliação do teletrabalho é a produtividade porque é a finalidade do serviço **eu acho** que produtividade deve **ser** o principal aspecto a **ser** considerado

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 37.80

porque **eu** realmente **acho** que é uma **coisa** complicada que acaba **funcionando muito** de um a um é difícil analisar esse em bloco quando **são** muitas pessoas só que também é um trabalho de gestor **muito** longo assim

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 37.53

então tem umas **coisas** mais ou menos nesse sentido mas em geral **eu** fui **muito** bem **aqui** como **eu** falei a equipe é pequena **eu acho** que **eu** teria mais dificuldade com uma equipe maior

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 37.51

nosso sentido de accountability ainda é **muito** baixo já **melhorou** já **melhorou** bastante mas ainda é **muito** baixo é **isso** e tem uma **coisa** no seu questionário ali que **eu achei** bastante interessante

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 37.50

**eu acho** que é uma forma mais justa sabe é uma **coisa** combinada **cara eu** gosto **muito** do meu combinado **eu** recomendaria para todo mundo assim olha fica presencial mas nos dias que você **puder** venha

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 37.40

o que **eu** não estou dando ainda uma **certeza** absoluta é porque **eu acho** que ainda está **muito novo** a gente está com **isso** desde novembro do ano passado **eu** não sei dizer se **eu** tenho capacidade de falar que é adequado

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 37.35

então é claro que **isso aqui** não vai acontecer sempre por exemplo mas está **aqui** porque é uma **coisa** que a gente obrigatoriamente vai ter que fazer nesse ano inclusive **isso aqui** já está feito

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 37.19

então se for **eu acho** que tem as tarefas **entregues** as tarefas **entregues eu acho** que tem que **ser** realmente **eu acho** que um mês é razoável porque senão você vai esquecer também que a pessoa **entregou**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 36.70

**isso aqui** é colocado está fevereiro mas não **é** está errado **é** porque ele não atualizou mas depois que **eu** termino **isso aqui** ele vai lá e coloca **cada** uma dessas entregas

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 36.46

é inclusive reforço que **eu acho** que as chefias que estão contra o teletrabalho porque **acham** que não produzem e **tudo** mais é uma forma de infantilizar o trabalhador **eu acho** que é um fato **muito** comum no mundo do trabalho

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 36.30

e **eu acho** **isso** péssimo **eu acho** que ninguém quer viver dessa forma ninguém gosta disso **eu acho** que realmente atrapalha **eu acho** que você precisa acreditar no **cara** no trabalhador

\*\*\*\*Ent\_07 \*NAO\_PGD \*Lider \*Masculino

score : 36.23

**aqui** parece que é mais burocrático com **certeza** se a pessoa não tiver todo o aparelhamento adequado **acho** que principalmente **aqui** que a gente depende que **tudo** é informatizado **tudo** é online então se a pessoa não tiver uma boa conexão com a internet

\*\*\*\*Ent\_18 \*NAO\_PGD \*Lider \*Feminino

score : 36.22

**eu** me meto **eu** me meto **isso pode ser** uma **coisa nova** e **eu** não sei se algum valor de avaliação servidor e da importância disso tem comunicação não violenta **tudo isso** é importante

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 36.11

**eu acho** que **seria** mais fácil de produzir da minha **casa** sabe mas não **é** o caso **é** e claro outra **coisa muito** importante nesses **dois** anos também **eu** passei a morar mais perto do trabalho

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 35.90

**eu** sei que eles fizeram **isso aqui mesmo** porque muitas dessas **coisas** a gente conversou **tudo** e aí depois **isso aqui** vira o que é avaliado depois pela chefe

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 35.51

desse plano de trabalho ele coloca lá no pgd e **eu** meio que comparo analiso porque realmente **isso aqui eu** consigo **acompanhar** bem assim **eu** sei que eles estão fazendo **isso aqui mesmo**

\*\*\*\*Ent\_12 \*PARCIAL \*Lider \*Feminino

score : 35.51

**sim eu acho** que hoje em dia já **funciona muito** bem o petrus também mas **eu acho** que o petrus ele não aprofunda **muito** porque ele **é** só qual **é** a avaliação do mês

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 35.36

pegar **cada** problema assim e tratar de forma diferente mas basicamente **é isso** que **eu** acredito mas **eu acho** que **isso pode ser** uma vantagem também **isso eu** me queixo

\*\*\*\*Ent\_22 \*PRESENCIAL \*Lider \*Feminino

score : 35.31

**é a mesma sim** **é** satisfatório nada **é** perfeito não existe nada perfeito mas agora sugestão assim **eu** não teria **eu** teria que analisar com mais calma até quando **eu** fizesse alguma avaliação mais frente e **eu poderia** estar falando

\*\*\*\*Ent\_19 \*NAO\_PG D \*Lider \*Masculino

score : 35.01

**eu acho** que não **é muito** satisfatório ainda não **é muito** subjetivo ainda que não fosse tão fechado como **é** agora que fosse menos burocrático que a gente **pudesse** colocar de forma anual o que a gente exige de **cada** servidor e um critério de entrevista **mesmo**

\*\*\*\*Ent\_15 \*PARCIAL \*Lider \*Masculino

score : 34.94

**eu acho** que ele **pode melhorar** também na questão de fornecer equipamento mas ao **mesmo** tempo ele faz esse atendimento parcial **eu acho** que **é** um bom suporte tem melhorado **acho** que tem **sido** bom

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 34.92

se **eu** falar com ela amanhã **eu** estou **aqui** amanhã **eu** vou ficar de **casa** ela fica **tudo muito tranquila** sem pressão então está **muito** bem combinado **isso**

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 34.57

**isso** também é uma **coisa** que facilita  **muito** a minha vida **eu** não tenho como medir como **isso** facilita a minha vida sabe porque antes **eu** morava longe **eu** tinha que vir e **era** 45 minutos a 1 hora e 15 todo dia de **cada** trajeto

\*\*\*\*Ent\_14 \*INTEGRAL \*Lider \*Masculino

score : 34.48

até depois **eu posso** explicar porque que tem essa opção mas **é isso** a gente está sempre conversando falou não teve **isso aqui** não aconteceu **isso aqui eu** estou cobrando

## ANEXO L – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES – SERVIDORES (SEM CARGO DE GESTÃO)

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 54.83

por um **colega** que divide uma **atividade** com aquele **colega** somente pela **chefia** talvez não seja a lógica do sistema mas é isso sim sim a nossa **comunicação** acredito que como a maioria dos **colegas** é via **teams** e via **whatsapp**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 52.30

e não **necessariamente** a **chefia** deixa isso **registrado** na **avaliação** porque lá na **ferramenta** no campo de **avaliação** tem um campo aberto em que a **chefia** pode fazer colocar a justificativa mas não **necessariamente** ele coloca

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 48.67

as **atividades** que são colocadas lá elas refletem **exatamente** a rotina e a **atividade** do dia a dia mas não **necessariamente** as entregas e a qualidade da entrega ela vai estar avaliada naquela **avaliação** ali ou na dificuldade

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 46.74

às vezes sem o feedback a **gente** vai **atuando** da **forma** como está e a **chefia** às vezes tem a necessidade de mudar **alguma** coisa ou sugerir sem feedback a **gente** acaba sem saber

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 46.23

então se a **gente** está no teletrabalho a **gente** tem nossas metas e a **gente** tem as metas para ser atendidas que esse trabalho precisa **chegar** vamos **dizer** a **gente** precisa realizar o que tem que ser feito para efetivamente a **gente** ser o servidor

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 45.47

a **gente** conversa bastante eu como a minha chefe a coordenadora como a nossa coordenadora geral a **gente** conversa bastante porque a **gente** sempre está como a **gente** tem que por **exemplo**

\*\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 45.08

a não ser quando a gente finaliza mensalmente as atividades pelo sistema a gente faz os planos os planos de trabalho encaminha são aprovados e a gente executa aí depois dessa execução que é avaliado pela chefia

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 44.80

a gente vai apagando a gente acaba o que acontece é que a gente não fica com todos os históricos dos e mails que era para a gente ficar e agora o que está acontecendo é que chegou um ponto que

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 44.60

então eu acredito que a minha produtividade é maior no teletrabalho do que se eu tivesse presencial devido a essa questão que eu falei para você que às vezes acontece também quando a gente está no presencial às vezes a gente tem algumas distrações no meio do

\*\*\*Ent\_13 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 44.27

teletrabalhador não a gente só realiza as avaliações no próprio sistema de avaliação lá consta excepcional na avaliação do chefe isso a gente tem planilhas de demandas que a gente também controla nossas atividades e demandas feitas pela divisão feitas pela coordenação

\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 44.27

mas você não descreve as suas atividades não a gente descreve só que como é que você vai pontuar isso em horas a gente não vai ficar cronometrando quanto tempo a gente vai gastar por atividade

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 42.93

às vezes a gente até meio que dá uma espreitada do trabalho às vezes acontece uma conversinha de 10 15 minutos com o colega para falar sobre algo pessoal não necessariamente voltado só ao trabalho mas aí tem essa questão que eu falei para você

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 42.75

depois de 100 por cento você não recebe mais e mail e o problema que a gente está tendo é que a gente não consegue não consegue chegou um ponto que a gente já vai apagando porque a gente vai recebendo e mails



que não são úteis vamos **dizer** assim

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 42.68

quando **você** pensa nessas **avaliações** de **desempenho** do pgd **você** pensa também já em **algo** conectado com a **avaliação** dos servidores a **avaliação** de **desempenho** que não é **necessariamente** com o pgd ou não

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 42.30

quando eu vou presencial o que **acontece** é assim **as** minhas demandas **às** vezes eu acabo respondendo **alguma** demanda **porque** quando **a gente** vai presencial **a gente** tem um horário fixo por **exemplo** de 8 horas até **as** 17 um **exemplo**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 42.16

tem equipes que **a chefia** avalia todo mundo igual ou todo mundo com **desempenho** excepcional alto **desempenho** às vezes **a chefia** não sabe ela não tem os indicadores mapeados para ela para fazer **a avaliação** dos servidores de **forma** individual

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 42.16

do plano de trabalho da **avaliação** por parte das **chefias** **porque** **a** cggp não pode entrar muito na questão do mérito se está fazendo uma **avaliação** pro forme **a gente** não pode **dizer** que aquele servidor ou aquela **chefia** não está fazendo uma **avaliação** como deveria ser feita

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 41.27

**porque** o que **a gente** tem hoje é **a percepção** com base no que **chega** que muitas vezes acredito que **a** maioria das vezes os problemas não **chegam** a cggp e também mais **a percepção** do gestor **exatamente**

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 39.20

no caso o meu trabalho eu vamos **dizer** assim eu preciso ter uma **comunicação** mais **efetiva** com **a** minha **chefia** com **as** minhas **chefias** **basicamente** com os outros integrantes da equipe eu converso mas é **algo** mais esporádico

\*\*\*\*Ent\_13 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 38.42

**algumas** vezes sim no âmbito do ministério eu acho ele suficiente sim  
para **registrar** nossas **atividades** **porque** é **a gente** mesmo que coloca nossas **atividades** lá e coloca o  
que **a gente** executa por **meio** então eu acho suficiente sim

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 38.16

então o que **você** faz **você** lista lá **atividades** que são realizadas mas **você** não lista por **exemplo** dificuldades  
que **você** enfrentou para **a atividade** ser realizada então o **desempenho** que **você** tem

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 37.55

e **você** às vezes está ali trabalhando para **você** sair com aquela **atividade** que foi muito difícil e às vezes  
para **a sua** **chefia** aquilo foi **meio** que trivial **você** só fez o que tinha que fazer

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.69

e eventualmente ligações **porque** tem **algumas atividades** que é difícil explicar por **mensagem** ou por áudio  
então às vezes **a gente** conversa **via** telefone mas **a comunicação** costuma ser boa e ele dá um feedback bom em  
relação ao trabalho sim

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 35.64

**porque** quando **a gente** entrou no teletrabalho na pandemia se **a gente** não tivesse computador **a gente** podia  
simplesmente **dizer** não tem como trabalhar **porque** eu não tenho computador não tenho condições  
e **a gente** não podia ir para o ambiente de trabalho

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.60

é **porque** às vezes **depende** **depende** de **você** às vezes **você** está precisando de **algo** que é mais urgente aí  
obviamente **você** tem que esperar um pouco **porque** existem outras pessoas que abriam o chamado antes de **você**

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.55

então é importante **a gente** ter uma abertura muito grande **a gente** consegue conversar eu posso  
expressar **a minha** opinião não tem problema algum **porque** **a gente** sempre **chega** a um denominador comum

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 35.53

eu acho que **a ferramenta** tinha que ser mais enxuta **você** coloca lá **a** sua **atividade** de escrever e dá o ok **às** vezes eu percebo uma dificuldade de estar colocando lá **a** mensuração das minhas **atividades** que é em percentual

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.47

**algumas** vezes esporadicamente o que pode **acontecer** é **a gente** receber **algumas** demandas ou **algumas** demandas depois desse horário de trabalho vamos **dizer** assim **a gente** fica como se fosse stand by se **chega alguma** informação

\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 35.45

atualmente **a** única **ferramenta** de **avaliação** é **a avaliação** dos gestores **a avaliação** que os gestores fazem nos planos de trabalho dos teletrabalhadores não **há** uma **avaliação** do midr em relação ao programa

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.44

por ser **online** **a gente** não tem nem acesso **a algumas** funcionalidades do aplicativo por **exemplo** até o excel **a gente** não tem acesso **a algumas** funcionalidades **porque** ele é mais limitado ele é mais limitado por ser uma versão **online**

\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 35.43

é como **a gente** se comunica é como **a gente** trabalha o sei mesmo ficou fora **a** semana alguns dias em junho e assim **a gente** percebeu o quanto que foi difícil fazer **as atividades** por fora assim

\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.39

eu tento **executar** minhas **atividades** com qualidade da **forma** possível e sobra um tempinho aqui para eu ajudar **a** minha esposa com **as atividades** para eu brincar com ele para eu curtir fazer **alguma** outra **atividade**

\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 35.11

**às** vezes eu **executo algumas atividades** por **exemplo** de formulação de normativas que eu preciso de apoio de alguns **colegas** de matérias específicas e **às** vezes o que responde **a** contento **às** vezes não responde

\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.70

elas são **online** não é aquela **licença** que **você** paga para ter todos os benefícios dos aplicativos então o que **acontece a gente** está com trabalho **a gente** está acabando ficando muito restrito **a algumas** coisas

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.65

**basicamente a gente** tem que servir ao público então **a gente** tem que fazer **a** produtividade importante **porque a gente** tem que demonstrar o trabalho nossas entregas para o cidadão **basicamente** isso

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.63

mas do que eu já participei agora que seria **a** questão de realizar o serviço em termos de relacionamento com **as** minhas **chefias** com **a** minha equipe de trabalho eu considero que está sendo **efetivo porque** em termos de **comunicação** eu tenho **comunicação** com toda **a** equipe

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.58

às vezes **chega** informação no **teams** ou **chega** informação no whatsapp **a gente** já vê e às vezes **dependendo** da urgência do trabalho **a gente** tem que fazer

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 34.49

**talvez** e acho que eu estava lendo **a** sete **você** proporia algum indicador de **desempenho** não um indicador de **desempenho necessariamente** mas **talvez a** conexão essa conectividade entre sistemas de **avaliação talvez** ajudaria bastante

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.46

vamos **dizer** assim **você** pode acabar esquecendo que eu **digo** até do ponto de vista da **chefia** da **chefia** te avaliar **porque** geralmente **você** o servidor **você** sabe o que **você** fez

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.32

mas hoje só **a chefia** avalia o trabalho do servidor ou **talvez** tenha e eu não conheça mas tem **colegas** que **você executa** trabalhos em conjunto ao redor e às vezes o trabalho do **colega** do lado não está contento e isso não é avaliado

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 34.27

**algo** que precisa ser aperfeiçoado melhorado **você** ainda tem tempo quando **você** faz uma **avaliação** mais curta **você** ainda está em tempo de fazer os ajustes necessários agora com **a avaliação** mais longa o que **acontece**

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 34.21

o ministério devesse arcar com **algumas** coisas que **a gente** tem que oferecer por **exemplo a gente** que paga **a internet a energia a gente** que paga então como que isso vem com benefício e retorno para o trabalhador

\*\*\*\*Ent\_04 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 34.06

de **forma** geral no ministério se **as** pessoas conseguiram organizar essa **forma** de envio de demanda **teams é teams é a ferramenta** profissional e tem **gente** que não gosta de utilizar o **teams** ainda sendo que é uma **ferramenta** que foi institucionalizada

\*\*\*\*Ent\_06 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 34.01

**as atividades** que **você** faz **a rotina** que **você** tem ali não **necessariamente** refletem o nível de dificuldade ou **a qualidade** do seu trabalho por isso que acho que um feedback mais aprofundado daria essa clareza maior em relação **à qualidade** do trabalho desempenhado

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 33.77

como eu tinha falado **a relação** com **a minha chefia** é muito eficiente ele é muito prestativo com relação **às dificuldades** que **a gente** vai encontrando no dia **a dia** então ele é muito atencioso com relação **a esse ponto**

\*\*\*\*Ent\_13 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 33.73

eu acho que mensal mensal mesmo igual **a gente** faz na contabilidade é o suficiente **a gente** trabalha com demandas mensais e avalia mensalmente eu acho que não **porque a gente** pelo menos lá na contabilidade **a gente** foca muito no serviço **executado**

\*\*\*\*Ent\_01 \*PARCIAL \*Servidor \*Feminino

score : 33.36

ele dá feedbacks **às vezes** diário **às vezes** semanal como **a gente** trabalha por demanda tem coisas que **a gente** tem que fazer com muita urgência então ali **a gente** tem aquele contato no dia **a dia**

\*\*\*\*Ent\_08 \*INTEGRAL \*Servidor \*Masculino

score : 33.28

**dependendo** do entendimento da pessoa ou até do conhecimento do uso do aplicativo pode ter ruído de **comunicação mensagem** de texto por **exemplo às** vezes na **mensagem** de texto **você** tenta explicar de **alguma forma** e a pessoa vai entender de outra

\*\*\*\*Ent\_20 \*PARCIAL \*Servidor \*Masculino

score : 33.20

por **exemplo algumas** conversas **às** vezes **chega** algum **colega** que quer conversar sobre **alguma** coisa ou outra obviamente é bom essa **comunicação a gente** ter mas em termos de produtividade acaba que vamos **dizer**

\*\*\*\*Ent\_23 \*INTEGRAL \*Servidor \*Feminino

score : 32.59

eu acho **porque** ele traz uma **percepção** dos gestores em relação **aos participantes** do programa de **forma** geral inclusive até **as** questões que tinham no **relatório** eram muito subjetivas não quando eu falo subjetividade é **a avaliação** do programa como um todo