

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE

MAIARA FERNANDA PERES

**Programa de Gestão e Desempenho: Implementação,
Desafios e Efeitos na Percepção dos Servidores e Gestores
da UFSCar – *Campus Araras***

SÃO CARLOS - SP
2025

MAIARA FERNANDA PERES

Programa de Gestão e Desempenho: Implementação, Desafios e Efeitos
na Percepção dos Servidores e Gestores da UFSCar – *Campus Araras*

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração e Sociedade, da
Universidade Federal de São Carlos,
como parte dos requisitos para a
obtenção do título de Mestre em
Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Manoel de Moraes
Camargo Almeida

São Carlos - SP
2025

Dedico este trabalho à minha família, meu abrigo constante.
E à minha mãe, cuja força silenciosa e amor imenso me ensinaram que é possível ir
longe com coragem e humildade.

AGRADECIMENTOS

À minha família, base de tudo, com um carinho imenso aos meus sobrinhos Catarina e Juan, amores da minha vida, que iluminam meus dias, e à minha prima Viviane, por todo amor e presença constante.

Às minhas amigas e colegas de trabalho, Fábiana e Luciane, que foram essenciais ao longo dessa trajetória, agradeço profundamente pelo apoio, paciência e pela escuta atenta, tanto nos momentos difíceis quanto nos bons.

Aos meus colegas de mestrado e agora amigos, Mariana Finotti, Nicanor, Isabel e Tamires, por cada mão segurada, troca de ideias, incentivo e ajuda que tornaram essa caminhada mais leve.

À Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), aos professores e à educação pública, por tornarem possível a realização deste mestrado e tantos outros sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Manoel, pela orientação, apoio constante e compreensão ao longo de todo o processo.

Às professoras Alessandra Santos Nascimento e Ana Rita Terra Argoud, que compuseram a banca de qualificação e defesa do mestrado, pela generosidade, acolhimento e contribuições valiosas para este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, por todo acolhimento, apoio e compreensão diante dos desafios dessa jornada, que foram essenciais para que este momento se concretizasse — em especial ao Prof. Victor Augusto Forti, por todo carinho e disponibilidade de sempre e ao Prof. Ricardo Toshio Fujihara, por todo apoio e compreensão.

A todas as pessoas que cruzaram o meu caminho nesta jornada, oferecendo acolhimento, incentivo e colaboração, minha sincera gratidão por contribuírem, de tantas formas, para a realização desta pesquisa.

À Deus, por me dar coragem e força nos dias mais difíceis. Aos meus pets, por serem fonte diária de amor, alegria e salvação durante todo esse percurso.

Muito obrigada!

Neste momento da história, que corre o risco de se tornar rica em tecnologia e pobre em humanidade, nossas reflexões devem começar com o coração humano.

Papa Francisco, 2024.

RESUMO

As medidas de distanciamento social impostas pela pandemia de COVID-19, transformaram significativamente a dinâmica das formas de trabalho. Diante desse cenário de pandemia, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) adotou o teletrabalho para garantir a continuidade de suas atividades. Em 2022, a UFSCar regulamentou essa mudança com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), transformando a lógica dos serviços prestados. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as percepções dos servidores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), *campus* Araras, sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A análise contemplou tanto servidores participantes quanto não participantes do programa, além dos gestores responsáveis pelo acompanhamento das entregas, considerando a diversidade de atividades desenvolvidas na Universidade. Para isso, adotou-se uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos, que exploram a percepção dos indivíduos, e quantitativos, que permitiram a análise de padrões e tendências. A pesquisa também incluiu a observação participante, proporcionando uma compreensão mais ampla do contexto estudado. Os resultados obtidos oferecem subsídios para o aprimoramento do PGD, contribuindo para que as transformações organizacionais atendam às demandas institucionais e promovam a melhoria contínua dos serviços públicos.

Palavras-chave: Teletrabalho. Programa de Gestão e Desempenho. Serviço Público. Universidade Pública Federal.

ABSTRACT

The social distancing measures imposed by the COVID-19 pandemic have significantly transformed the dynamics of ways of working. Faced with this pandemic scenario, the Federal University of São Carlos (UFSCar) adopted teleworking to ensure the continuity of its activities. In 2022, UFSCar regulated this change with the implementation of the Management and Performance Program (PGD), transforming the logic of the services provided. This research aims to analyze the perceptions of civil servants at the Federal University of São Carlos (UFSCar), Araras campus, about the Management and Performance Program (PGD). The analysis included both employees participating and not participating in the program, as well as the managers responsible for monitoring deliveries, considering the diversity of activities carried out at the University. To this end, a mixed approach was adopted, combining qualitative methods, which explored the perceptions of individuals, and quantitative methods, which allowed patterns and trends to be analyzed. The research also included participant observation, providing a broader understanding of the context studied. The results obtained provide support for improving the DMP, helping to ensure that organizational transformations meet institutional demands and promote the continuous improvement of public services.

Keywords: Teleworking. Management and Performance Program. Public Service. Federal Public University.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Grupo II - A sua decisão de não aderir ao PGD foi influenciada por colegas ou pela cultura organizacional da sua unidade? 63
- Gráfico 2** - Grupo III - Na sua opinião, o teletrabalho tem proporcionado aos servidores da sua equipe um aumento no bem-estar físico e mental? 67
- Gráfico 3** - Grupo I - Na sua opinião, ao realizar as atividades em teletrabalho, você percebe um aumento no seu bem-estar físico e mental? 68
- Gráfico 4** - Grupo I - Com a flexibilização de horários proporcionada pelo PGD, você tem realizado atividades físicas e/ou lazer com mais frequência? 69
- Gráfico 5** - Grupo I - O espaço, os equipamentos e a internet são satisfatórios para desempenhar suas atividades laborais em teletrabalho? 69
- Gráfico 6** - Grupos I, II e III - Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que estão atuando exclusivamente no formato presencial? 72
- Gráfico 7** - Grupo I - Na sua opinião, o seu plano de trabalho elaborado para o teletrabalho é compatível com a sua carga horária de trabalho? 75
- Gráfico 8** - Grupo III - Na sua opinião, as metas definidas no plano de trabalho da sua equipe são compatíveis com a carga horária de trabalho? 76
- Gráfico 9** - Grupos I, II e III - Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)? 80
- Gráfico 10** - Grupos I, II e III - Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória? 81
- Gráfico 11** - Grupo III - Na sua opinião, o PGD tem contribuído de forma eficaz para a melhoria da produtividade e do desempenho da sua equipe nas atividades de trabalho? 84
- Gráfico 12** - Grupo III - Na sua opinião, o PGD em todas as suas modalidades traz benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional da sua equipe? 86
- Gráfico 13** - Grupo I - Na sua opinião, o PGD tem sido efetivo na melhora da sua produtividade e desempenho das atividades no trabalho? 87
- Gráfico 14** - Grupo I - Você sente que o PGD traz benefícios significativos para o seu desempenho e desenvolvimento profissional 89

Gráfico 15 - Grupo I - Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?	91
Gráfico 16 - Grupo II - Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?	92
Gráfico 17 - Grupo I e II - Na sua opinião, a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao PGD são satisfatórios?	93
Gráfico 18 - Grupos I, II e III - Na sua percepção, as unidades (acadêmicas e administrativas) que você tem conhecimento e que aderiram ao PGD fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?	94
Gráfico 19 - Grupo II - Você se sentiria mais motivado a aderir ao PGD, caso haja uma melhor comunicação e esclarecimento do programa?	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos Legais do Teletrabalho na Administração Pública Brasileira	30
Quadro 2 - Marcos do Teletrabalho na UFSCar	37
Quadro 3 - Distribuição das unidades, UFSCar, campus Araras	43
Quadro 4 - Questões estruturadas propostas para os Grupos I, II e III	48
Quadro 5 - Relações entre Gênero e Motivações para Não Aderir ao PGD	64
Quadro 6 - Faixa Etária dos Gestores x Percepções sobre o PGD	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participantes do PGD na UFSCar (dez/2024)	38
Tabela 2 - Participantes do PGD na UFSCar, campus Araras (dez/2024)	44
Tabela 3 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo I - Participantes do PGD	53
Tabela 4 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo II - Não Participantes do PGD	55
Tabela 5 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo III - Gestores e Chefias	57
Tabela 6 - Análise comparativa: gênero x avaliação pessoal (mudanças percebidas)	88

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.	Artigo
------	--------

LISTA DE SIGLAS

CoGePe – Conselho de Gestão de Pessoas

IN – Instrução Normativa

OMS – Organização Mundial da Saúde

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

ProACE – Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

ProAd – Pró-Reitoria de Administração

ProGrad – Pró-Reitoria de Graduação

ProGPe – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas

SIn – Secretaria Geral de Informática

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SOUGOV.BR – Aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil.

TCR – Termo de Ciência e Responsabilidade

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – Unidade de Execução

UI – Unidade Instituidora

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	19
1.2 Estrutura do Trabalho	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 Da Revolução Industrial à Indústria 4.0	21
2.2 O Teletrabalho	23
2.3 O Teletrabalho na Administração Pública Brasileira	27
2.4. A Gestão por Resultados no contexto da Administração Pública Brasileira	31
2.5 O Teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar	34
3 METODOLOGIA	39
3.1. Abordagem da Pesquisa	39
3.2. Método de Pesquisa	40
3.2.1 Objeto de Estudo: a Universidade Federal de São Carlos e o Campus Araras	41
3.3. Técnicas de Coleta de Dados	44
3.3.1. Estrutura do Questionário	46
3.3.2 Coleta de Dados	51
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS	52
4.1 Perfil da Amostra	52
4.1.2 Comparação dos Perfis dos Grupos I, II e III	60
4.2 Análise Quantitativa e Qualitativa	61
4.2.1 Adesão ao PGD: Motivações, Resistências e Impactos Organizacionais	62
4.2.2 Percepções sobre o Bem-estar e as Condições de Trabalho no Teletrabalho	67
4.2.3 Trabalho Presencial e Percepções de Sobrecarga	72
4.2.4 Planejamento e Gestão do Tempo	75
4.2.5 Resultados e Desempenhos do Programa de Gestão e Desempenho	79
4.2.6 Comunicação, Circulação e Acesso à Informação	90
4.2.7 Recomendações dos Servidores para o PGD: o que pode ser ajustado?	96
5 CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	112
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO À PARTICIPANTES DO PGD	117
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO À NÃO PARTICIPANTES DO PGD	124
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E CHEFIAS	130



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Maiara Fernanda Peres, realizada em 19/05/2025.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida (UFSCar)

Profa. Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud (FATEC)

Profa. Dra. Alessandra Santos Nascimento (UNIARA)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade.

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema desta pesquisa está relacionado à relevância do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto das transformações nas dinâmicas de trabalho vivenciadas pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), *campus* Araras, que impulsionam a adoção de novas práticas de trabalho, incluindo modalidades de trabalho como o remoto total e remoto parcial, alinhadas às tendências globais.

Assim, esta pesquisa propõe-se a realizar uma análise detalhada da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de São Carlos no *campus* Araras, sob a perspectiva dos servidores participantes e não participantes do programa e dos gestores. Busca-se, ainda, explorar os efeitos e a importância dos novos formatos de trabalho, bem como as transformações causadas no serviço público e na sociedade, observando as potencialidades e desafios deste processo, dando transparência dos serviços prestados à sociedade por meio da mensuração de entrega das atividades desenvolvidas e prestadas pelos servidores públicos desta Universidade.

A relação entre a pesquisa e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no ambiente de trabalho é significativa, uma vez que, a introdução das TICs no ambiente de trabalho tem origem na Revolução Informacional nos anos de 1970 e se tornou ainda mais relevante diante do cenário global da pandemia de COVID-19, cujos primeiros registros no Brasil ocorreram em março de 2020. Cumprindo o que determinava a Organização Mundial da Saúde (OMS) na tentativa de evitar e diminuir o contágio pelo vírus Sars-Cov 2, foram impostas medidas extremamente restritivas de distanciamento social, acelerando a adoção de práticas remotas e alterando significativamente a rotina de toda a população mundial, obrigando instituições e organizações a reestruturarem suas relações de trabalho, ganhando assim uma nova dimensão de trabalho, em que se redefiniu as relações, o tempo e o espaço.

Neste contexto e de forma contingencial, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) adotou medidas de distanciamento social, suspendendo suas atividades presenciais e aderindo ao teletrabalho para o exercício das atividades administrativas e acadêmicas, permitindo que estas fossem realizadas à distância e fora das dependências da Universidade. Diante dessa realidade e de uma

Universidade já amplamente digital, exigiu-se o aperfeiçoamento do uso das TICs, ferramentas indispensáveis para a continuidade de todas as atividades administrativas e acadêmicas.

Nos anos de 2022 e 2023 alinhada a essa tendência, a UFSCar implementou e regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho - PGD na UFSCar, “como forma prioritária de gestão do trabalho dos(as) servidores(as) técnico-administrativos da UFSCar, devendo a sua implementação ser assegurada em todas as unidades da Universidade”, buscando disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, permitindo a troca da folha de ponto pelo foco nas entregas (UFSCar 2022; 2023).

O Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional é regulado, delineado e autorizado pelas diretrizes do Decreto nº 11.072/2022, que é um “[...] instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” e pela Instrução Normativa nº 24/2023, cujos objetivos incluem aprimorar a gestão das equipes; alinhar os resultados às estratégias; fortalecer o engajamento das equipes e a retenção de talentos; promover uma maior transparência nas entregas das unidades; possibilitar a redução de despesas, particularmente com a manutenção de espaços físicos; e contribuir para a qualidade de vida dos participantes (Brasil, 2022a, 2023a).

Embora as Universidades Federais tenham adotado amplamente o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, há escassez de dados sobre como os servidores públicos percebem essa modalidade, incluindo suas vantagens e desvantagens. Além disso, há poucas informações sistematizadas sobre os efeitos do teletrabalho, como uma possível precarização do trabalho, impactos na produtividade, no desempenho, na saúde e no bem-estar desses servidores públicos (Falcão, 2021).

As frequentes transformações no setor público, sejam de natureza tecnológica, estrutural, organizacional ou de pessoal, demandam que os servidores públicos possuam flexibilidade, ferramentas e habilidades de adaptação a novas funções e modelos de execução de atividades.

A partir do exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de São Carlos, com ênfase

no *campus* Araras, considerando as percepções e motivações dos servidores e gestores envolvidos. Essa análise ganha destaque devido à marcante diversidade existente na Instituição, tornando impraticável a adoção de uma única abordagem que atenda a todos os servidores públicos envolvidos.

Nesse contexto, a pesquisa tem como principal objeto o Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar, relacionando o teletrabalho e as percepções dos servidores desta Universidade, visando responder a seguinte problematização: De que forma a heterogeneidade das funções e a viabilidade das atividades remotas influenciam a entrega de serviços à sociedade no contexto do Programa de Gestão e Desempenho no *campus* Araras da Universidade sob a perspectiva dos servidores e gestores?

Para compreender essa questão, é importante observarmos dois fatores principais: a heterogeneidade das funções, considerando que os servidores atuam em diversas áreas, cujas funções têm características, demandas e expectativas diferentes, podendo influenciar diretamente como o Programa de Gestão e Desempenho é percebido e implementado; e a viabilidade das atividades remotas, uma vez que algumas funções podem ser facilmente adaptadas ao trabalho remoto, enquanto outras podem enfrentar desafios significativos, podendo influenciar o nível de engajamento e a percepção de produtividade.

A revisão bibliográfica desta pesquisa destaca reflexões sobre como o teletrabalho proporciona diversos benefícios aos servidores, destacando-se a flexibilidade e autonomia, que permitem maior controle sobre a rotina e as atividades profissionais, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Também promove a melhora da qualidade de vida ao reduzir o tempo de deslocamento e os custos associados, possibilitando melhor gestão do tempo para responsabilidades familiares. No âmbito da eficiência e produtividade, facilita o cumprimento de metas e a entrega de resultados de alta qualidade, alinhando-se à gestão por resultados e contribuindo para a redução de ausências por motivos de saúde e de custos operacionais. Por fim, o teletrabalho incentiva a adaptação tecnológica e a modernização, ao estimular o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), promovendo a inovação e a modernização dos processos administrativos (Pantoja; Santos; Marciano, 2023; Ranieri, 2020; Rocha; Amador, 2018; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020; Araújo *et al.*, 2019).

Apesar dos diversos benefícios do teletrabalho, essa modalidade também apresenta desafios significativos. A facilidade de acesso à comunicação digital pode gerar a expectativa de constante disponibilidade, levando à sobrecarga de trabalho e exaustão física e mental, além de transferir demandas para servidores presenciais, ampliando a carga de trabalho no ambiente físico. A dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal pode resultar em jornadas prolongadas e em situações de "escravidão digital". Questões de desigualdade e exclusão também se evidenciam, com destaque para a sobrecarga de responsabilidades domésticas entre as mulheres e a impossibilidade de adaptação de algumas funções ao teletrabalho, gerando percepções de injustiça entre os servidores (Ferreira; Santana, 2021; Antunes, 2020; Araújo *et al.*, 2019; Veloso; Costa; Abrantes, 2022). Além disso, há resistência cultural e dificuldades na mensuração das entregas, bem como desafios tecnológicos relacionados à infraestrutura e capacitação adequadas.

O tema do Programa de Gestão e Desempenho tem sido amplamente discutido desde a sua implementação, considerando toda a sua diversidade em relação às áreas, unidades e atividades. Desde então, a Universidade já publicou duas Portarias do Programa buscando aprimorar essa importante ferramenta de gestão.

É fundamental que as instituições e organizações estejam atentas aos avanços da globalização e de forma eficiente se adaptem à nova realidade apresentada. Consequentemente, a mudança organizacional deve ser vista como uma resposta às demandas e tendências adotadas globalmente.

1.1 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a implementação, os desafios e efeitos do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de São Carlos, *campus* Araras, a partir das percepções dos servidores públicos, adeptos ou não do programa, bem como dos gestores responsáveis pelas entregas realizadas por esses servidores, frente à diversidade da Universidade.

Os objetivos secundários, por sua vez, são os seguintes:

- Caracterizar o perfil dos servidores públicos e gestores envolvidos com o Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar, *campus* Araras;

- Explorar como a diversidade institucional da UFSCar influencia a implementação e os efeitos individuais e coletivos do Programa de Gestão e Desempenho no *campus* Araras.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: a introdução apresenta o tema e sua relevância no contexto das transformações no ambiente de trabalho, destacando os objetivos do estudo. A revisão bibliográfica é composta por cinco seções: (i) o início da Revolução Industrial e seus desdobramentos, (ii) o teletrabalho, sua origem e principais conceitos; (iii) o teletrabalho no serviço público do Brasil, incluindo os marcos regulatórios e sua evolução; (iv) a gestão por resultados na administração pública, explorando sua aplicação no setor público e a relação com o PGD e; (v) o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFSCar, abordando sua implementação, efeitos e principais características.

A metodologia adotada combina abordagens qualitativa e quantitativa, detalhando o delineamento da pesquisa, o método, o objeto de estudo, as técnicas de coleta de dados e a estrutura do questionário. Por fim, são apresentados a análise dos resultados, as discussões e as conclusões do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À INDÚSTRIA 4.0

A Revolução Industrial teve início no final do século XVIII, em um período de transformações profundas na estrutura social, tendo a Inglaterra como pioneira. Para Parron (2022), a Revolução Industrial foi impulsionada pelas inovações tecnológicas e pelas novas formas de organização do trabalho. O crescimento demográfico, incentivado pelos cercamentos de terras — ou seja, o início da propriedade privada —, resultou na migração dos camponeses para as cidades, em busca de melhores condições de vida, e na transição de uma economia agrária para uma economia industrial. O impacto social da industrialização alterou drasticamente o estilo de vida da população, gerando o aumento das desigualdades sociais, com uma nova divisão de classes e uma grande concentração de riqueza nas mãos de poucos. A população viu-se obrigada a abandonar a produção do necessário para viver e passou a sobreviver em empregos mal remunerados, com cargas horárias diárias de até 16 horas, sem descanso semanal. De acordo com o mesmo autor, a abolição da escravidão teve repercussões importantes para as mudanças econômicas e para o desenvolvimento de novas formas de produção.

A força de trabalho humana foi gradualmente substituída por mecanismos, como a máquina a vapor e o tear mecânico, o que ampliou a capacidade produtiva e trouxe inovações nos setores de transporte, comunicação e manufatura. Contudo, as condições de trabalho tornaram-se precárias: ambientes insalubres, longas jornadas de trabalho e a exploração do trabalho infantil agravaram os problemas sociais (Freire; Santos, 2022). A consolidação do salário como única fonte de renda para os trabalhadores os tornou dependentes do mercado para suprir necessidades básicas, como moradia, alimentação e vestuário.

Camargo e Luz (2021) identificam quatro fases da Revolução Industrial: a primeira, marcada pela mecanização; a segunda, pela eletricidade, novas fontes de energia e a produção em linha; a terceira, ou Revolução Digital, caracterizada pelos avanços em informática e telecomunicações; e a quarta, conhecida como Indústria 4.0, que integra automação avançada, inteligência artificial, big data e Internet das Coisas (IoT), promovendo uma fusão entre o digital e o físico em diversas áreas da vida cotidiana e do trabalho.

Essa transformação tecnológica impulsionou o surgimento de novas formas de organização laboral, como o teletrabalho. Embora tenha sido amplamente adotado durante a pandemia de COVID-19, o modelo apresentou desafios, como a falta de estrutura, treinamento e a dificuldade em delimitar as fronteiras entre vida pessoal e profissional. Esses fatores impactam diretamente a produtividade e a avaliação de desempenho. Estudos apontam que, embora haja ganho potencial de eficiência, a sobrecarga e a ausência de suporte institucional podem comprometer os resultados. Ademais, houve intensificação da desigualdade de gênero, com as mulheres assumindo maior carga doméstica, o que pode distorcer a avaliação de desempenho sem políticas institucionais adequadas (Araújo; Lua, 2020).

Ferreira e Santana (2021) apresentam alguns desafios enfrentados pelos teletrabalhadores em razão do uso excessivo das novas tecnologias na atual Indústria 4.0. As autoras enfatizam o direito irrestrito do teletrabalhador à desconexão durante seu período de descanso e férias, de forma que respeite as fronteiras entre a vida pessoal e profissional, uma vez que o home office torna essa distinção menos clara. Abordam também a sobrecarga de trabalho acelerada pela facilidade da comunicação digital na palma da mão, que muitas vezes leva os trabalhadores a se sentirem pressionados a estar sempre disponíveis. Além disso, abordam a legislação ainda em aprimoramento, que exige tanto dos teletrabalhadores quanto das Instituições uma contínua adaptação a novas Portarias e Instruções Normativas.

Nesse cenário, Morozov e Bria (2019) destacam o papel das tecnologias na aceleração da circulação do capital, exemplificado pelo crescimento de aplicativos como Uber, iFood e Rappi. Esse modelo, denominado capital de plataforma, altera profundamente as formas tradicionais de trabalho, substituindo fábricas e ferrovias por algoritmos e dados. Figaro e Silva (2020) apontam que esse sistema concentra renda e promove desigualdade, ao transformar dados e trabalho humano em mercadorias sob controle das grandes plataformas.

Segundo Gómez (2023), o capitalismo de plataforma utiliza algoritmos para gerenciar atividades e trabalhadores intensificando o controle e a despersonalização das relações laborais. O teletrabalho, nesse contexto, não apenas dispensa a presença física, mas impõe novas formas de vigilância e avaliação.

Por fim, enquanto as inovações tecnológicas podem promover eficiência e flexibilidade no trabalho, elas também podem ampliar os desafios relacionados à

precarização das condições de trabalho, sobrecarga e a necessidade de regulamentações que protejam os direitos dos trabalhadores no ambiente digital. Nesse cenário, uma das principais expressões dessa transformação é o teletrabalho, cuja consolidação está diretamente ligada à evolução tecnológica e às mudanças estruturais no mundo do trabalho.

2.2 O TELETRABALHO

Conforme destacado por Paz (2022), a incorporação das tecnologias no ambiente de trabalho possui suas origens na Revolução Industrial, mas sua relevância cresceu significativamente com a reestruturação produtiva do capital na década de 1970. Essa reconfiguração teve como objetivo principal aprimorar a eficiência e reduzir os custos de produção. Nesse contexto, as tecnologias da informação surgiram como ferramentas capazes de impulsionar a globalização econômica.

Essas inovações também encontraram espaço nos serviços públicos, provocando mudanças na gestão do trabalho. No contexto brasileiro, essas transformações foram introduzidas na administração pública gerencial por volta dos anos 1990, com o propósito de atender de forma mais eficaz às demandas da sociedade por agilidade e transparência no fornecimento de serviços públicos (Paz, 2022).

A palavra "teletrabalho" deriva de "telecommuting", cunhado por Nilles, que o descreve como "toda atividade que não depende de uma localização geográfica específica". Esse conceito utiliza "ferramentas de telecomunicação e informação para garantir uma comunicação direta entre o teletrabalhador e o empregador" (Araújo *et al.*, 2019). Para Nilles (1997), o conceito teletrabalho significa a substituição do deslocamento físico para o trabalho pelo uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs).

Em essência, o conceito de teletrabalho enfatiza a ideia de que as atividades laborais não estão mais limitadas a um local físico específico, como um escritório tradicional, permitindo que os trabalhadores façam uso das TICs para desempenhar suas atividades de qualquer lugar, oferecendo flexibilidade, diminuição de deslocamentos e uma maior capacidade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal, adaptando-se às necessidades profissionais e individuais, e às exigências de uma

era cada vez mais tecnológica, onde as tecnologias de comunicação desempenham um papel essencial na forma como o trabalho é realizado. Como observa Kumar (1997), historicamente houve uma separação clara entre o espaço doméstico e o contexto profissional — distinção que o teletrabalho tende a apagar, provocando novos tensionamentos no cotidiano laboral.

Ranieri (2020) aborda a natureza transnacional do teletrabalho, uma vez que ele tem a capacidade de ultrapassar as barreiras de tempo e espaço. Essa modalidade permite que os teletrabalhadores atuem remotamente, oferecendo maior controle e autonomia sobre suas atividades profissionais. Além disso, o teletrabalho contribui para a inclusão de pessoas com deficiência ou limitações de mobilidade, ampliando suas oportunidades de participação no mercado de trabalho.

Para Pantoja, Santos e Marciano (2023), o teletrabalho tem sido adotado como uma modalidade de trabalho em todo o mundo, abrangendo organizações de diversos setores da economia e variados ramos de serviços. Essa prática tem se mostrado vantajosa em alguns aspectos, mas também apresenta desafios distintos.

Entre as vantagens desse regime de trabalho, destacam-se o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, maior autonomia, visto que os indivíduos têm maior controle de suas atividades, desenvolvimento profissional, redução de ausências por motivos de saúde, diminuição da necessidade de deslocamento e melhor conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais. Por outro lado, o teletrabalho apresenta desvantagens, como a dificuldade em separar trabalho e lazer, resultando em horas de trabalho intensificadas e exaustão física e mental. A constante disponibilidade das TICs pode criar expectativas de que os teletrabalhadores estejam sempre acessíveis, exacerbando esses problemas. (Pantoja; Santos; Marciano, 2023).

É fundamental levar em conta os colegas de equipe que não estão em teletrabalho e que frequentemente acabam realizando tarefas dos teletrabalhadores, muitas vezes fora de seu escopo de trabalho, para garantir que as demandas sejam atendidas e resolvidas.

Portanto, enquanto o teletrabalho oferece muitos benefícios, é crucial considerar cuidadosamente tanto as vantagens quanto às desvantagens para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desse modelo de trabalho (Pantoja; Santos; Marciano, 2023).

Antes da pandemia de COVID-19, o teletrabalho era geralmente uma escolha voluntária tanto para os empregadores quanto para os funcionários. No entanto, devido às medidas restritivas adotadas para conter a disseminação do vírus, essa opção tornou-se quase obrigatória, o que potencialmente resultou em uma mudança significativa na dinâmica anterior em relação ao teletrabalho (Pantoja; Santos; Marciano, 2023).

Desta maneira, pode-se dizer que o teletrabalho foi incorporado como forma de flexibilização do trabalho, especialmente em resposta às medidas de isolamento propostas durante a pandemia de COVID-19, tornando-se uma nova normalidade de trabalho profissional.

Entretanto, Antunes (2020) sugere que, embora essas inovações tenham sido inicialmente adotadas como resposta à necessidade de isolamento social, elas também podem ser vistas como uma forma de intensificar a exploração do trabalhador em um ambiente digital. Isso inclui as inovações da Indústria 4.0, como as plataformas digitais, o home office, o teletrabalho e o uso da inteligência artificial em várias áreas. O autor argumenta que estamos ingressando em uma era de "*escravidão digital*" no mundo do trabalho, na qual os trabalhadores estão novamente enfrentando jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, em empregos cada vez mais precários. Dessa forma, é importante notar que os efeitos dessas mudanças no longo prazo ainda estão sendo compreendidos e debatidos.

Com a adoção do teletrabalho, em várias situações, os profissionais se encontram trabalhando significativamente mais horas, respondendo a mensagens por meio de dispositivos móveis e atendendo às demandas da organização ao longo de todo o dia. Como resultado, o trabalho permeia os espaços que costumavam ser reservados para atividades pessoais e familiares, provocando um aumento do tempo dedicado ao trabalho e, por outro lado, uma redução do tempo disponível para o repouso e a desconexão do teletrabalhador, conforme observado por Paz (2022).

É essencial considerar que há diferentes perspectivas sobre o teletrabalho. Alguns trabalhadores podem vê-lo como uma oportunidade de equilibrar melhor a vida profissional e pessoal, enquanto outros enfrentam desafios, como a ausência de limites claros e a pressão para estar sempre online e disponível. A discussão sobre como equilibrar os benefícios da flexibilidade com a prevenção do esgotamento e da exploração é importante para a evolução das práticas de trabalho na era moderna.

Embora o teletrabalho ao longo da vida seja frequentemente abordado de maneira positiva, é importante reconhecer que a participação nessa prática não é uniforme em toda a sociedade. Essas disparidades tornaram-se particularmente evidentes durante a pandemia, sobretudo em profissões de extrema importância, como a área da saúde e assistência social, nas quais o teletrabalho não era uma opção viável. É de suma importância considerar as diferenças entre grupos etários, nações, setores e ocupações ao desenvolver políticas e práticas relacionadas ao teletrabalho e à educação contínua, a fim de evitar a ampliação das desigualdades sociais tanto entre países quanto entre indivíduos, como apontado por (Pantoja; Santos; Marciano, 2023).

Para Veloso, Costa e Abrantes (2022), é importante reconhecer que nem todas as atividades profissionais são apropriadas para o teletrabalho. Isso se deve ao fato de que certas atividades profissionais demandam o uso de ferramentas que não podem ser facilmente reproduzidas em um ambiente residencial, ou envolvem uma interação intensa com clientes ou colegas, o que torna sua realização a distância mais desafiadora.

As complexidades e desafios da era moderna abriram caminho para a consideração de uma reorganização do trabalho que atendesse às novas demandas. A disseminação das tecnologias de informação e comunicação impulsionou a adoção do teletrabalho, reduzindo as necessidades de deslocamento urbano e possibilitando a economia de custos relacionados à manutenção de funcionários nos escritórios corporativos (Rocha; Amador, 2018).

As mudanças no cenário e nas relações de trabalho são inegáveis e, de certa forma, inevitáveis. Portanto, a busca por maximizar os aspectos positivos do teletrabalho e atenuar as dificuldades associadas a ele se torna um desafio crucial para as organizações como um todo.

Por fim, é evidente que o teletrabalho representa uma evolução no mundo do trabalho, no entanto, é fundamental avaliar e ajustar as práticas, garantindo que o trabalho remoto seja benéfico para trabalhadores, organizações, instituições e sociedade. No setor público, essa modalidade também tem ganhado espaço, com experiências que revelam tanto os potenciais quanto os desafios específicos da administração pública.

2.3 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O teletrabalho no serviço público tem evoluído no Brasil. De acordo com Saccaro Junior (2016), as iniciativas de implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro começaram em 2005, com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) sendo a instituição pioneira, seguido por várias outras, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Secretaria da Receita Federal (SRF), a Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST). Essas iniciativas de teletrabalho foram pontuais e espalhadas pela administração pública federal.

Nesse contexto, o teletrabalho foi inicialmente previsto no âmbito da Administração Pública Federal pelo Decreto nº 1.590/95, um dos marcos desse processo de se repensar a Administração Pública. O Decreto abordava a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, mencionando a implementação do programa de gestão “em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis”, com a obrigação de acompanhamento trimestral publicado no Diário Oficial da União, habilitando assim os servidores da dispensa do controle de assiduidade (Brasil, 1995).

Em 2010, o Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, regulamenta “os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional”, propondo fatores mínimos para avaliações como produtividade no trabalho, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento das normas de procedimentos, conduta no desempenho das atribuições do cargo, flexibilidade às mudanças, capacidade de autodesenvolvimento e outros, mostrando um espírito voltado para futuras mudanças (Brasil, 2010).

Em 2011, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inserindo o conceito de teletrabalho na legislação brasileira com a seguinte redação, “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (Brasil, 2011).

Em 2017, a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, altera mais uma vez a CLT, introduzindo o termo teletrabalho de maneira explícita em seu “Capítulo II-A – Do Teletrabalho” que em seu Art. 75-B, define-se teletrabalho como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se configuram como trabalho externo (Brasil, 2017).

Em 2018 é publicada a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. A IN prevê a implementação do programa de gestão em uma fase experimental, denominada experiência-piloto, baseada em um plano de trabalho que disciplina o exercício de atividades determinadas em situações especiais, nas quais os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, e a execução possa ser realizada remotamente de forma integral por servidores públicos, sem a necessidade de controle de frequência (Brasil, 2018).

No ano de 2020 em decorrência da calamidade pública de saúde causada pelo coronavírus (COVID-19) e a fim de conter o contágio da doença, houve uma expansão significativa do teletrabalho. Cabe destacar a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020 que autorizava servidores públicos e trabalhadores privados cujas atividades pudessem ser executadas fora do ambiente físico de trabalho à adesão ao teletrabalho (Brasil, 2020a).

Nesse cenário de redução do convívio social, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 finalmente criou o marco regulatório para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho tornando mais transparente e acessível para servidores públicos e instituições. Publicada em meio ao caos da calamidade pública de saúde, a IN estava mais voltada para o esforço individual de cada servidor, evidenciando atividades permitidas em teletrabalho que exigiam menos interações com outros agentes públicos (Brasil, 2020b).

Em 2022, o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, inova e estabelece quantitativo de vagas, nível de produtividade a ser atingido pelo teletrabalhador, prazos de antecedência mínima para convocação e comparecimento ao local de trabalho, versando também sobre o teletrabalho no exterior, além de definir quais

informações são essenciais para elaboração dos planos de trabalhos dos participantes (Brasil, 2022a).

Com a publicação da Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, foram observadas mudanças significativas, como o estabelecimento de tempo de permanência no PGD, a imposição de percentual mínimo para presença física dos teletrabalhadores no local de trabalho e a limitação do quantitativo máximo de vagas por Instituição para a modalidade de teletrabalho integral (Brasil, 2022b).

Considerando que essas mudanças aumentavam os custos para o funcionamento da máquina estatal, essa normativa ficou vigente somente por 28 dias e foi revogada pela Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023 que colocava em foco novamente o Decreto nº 11.072, de 2022, permitindo às Instituições que continuassem a implementar o PGD com mais flexibilidade (Brasil, 2023b).

Percebe-se que o PGD já passou por diversas modificações e continua em processo de aprimoramento. Em 2023, é publicada uma nova Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT / MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, cujo principal objetivo é incentivar a gestão por resultados, conforme parâmetros já estabelecidos no Decreto 11.072/2022, aperfeiçoando os instrumentos, rotinas e compromissos necessários para obter resultados ainda mais significativos com a implementação do programa (Brasil, 2023a).

Recentemente, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024 com alterações à IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, incluindo restrições ao teletrabalho para servidores em estágio probatório e recém-transferidos, salvo exceções como gestantes e pessoas com deficiência. Define critérios de prioridade para adesão, exige disponibilidade para contato, acompanhamento da chefia e registro de intercorrências. Também permite ajustes no Termo de Compromisso de Resultados (TCR) e na avaliação do desempenho. Os órgãos têm 15 meses para se adequar às novas diretrizes. (Brasil, 2024).

Em 21 de janeiro de 2025, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI nº 20, alterando mais uma vez a IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, incluindo em seu Art. 10, a dispensa para pessoas “VII - contratadas por

tempo determinado nos termos da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993." (Brasil, 2025a).

Desde a publicação do Decreto 11.072 de 2022, as alterações e inovações do Programa de Gestão e Desempenho, têm se destacado por complementar e fortalecer as informações e documentos já existentes. O teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho no serviço público brasileiro tem se expandido, adaptando-se às mudanças legislativas e às necessidades emergentes, especialmente diante de crises como a pandemia de COVID-19, resta investigar como essas mudanças têm impactado nos ambientes institucionais, na rotina dos servidores públicos e na entrega dos serviços à sociedade. Nesse contexto, torna-se essencial compreender os fundamentos que orientam o Programa de Gestão e Desempenho, como a lógica da gestão por resultados, que tem ganhado relevância na administração pública brasileira.

Quadro 1 - Marcos Legais do Teletrabalho na Administração Pública Brasileira

(continua)

Ano	Decreto/Lei/Portaria/IN/MP	Principal Objetivo
1995	Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995	Regulamenta a jornada de trabalho na Administração Pública Federal, permitindo a dispensa do controle de assiduidade em situações onde os resultados possam ser mensuráveis.
2010	Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010	Estabelece critérios e procedimentos gerais para avaliação de desempenho individual e institucional.
2011	Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011	Insera o conceito de teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando-o ao trabalho presencial.
2017	Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017	Regulamenta explicitamente o teletrabalho na CLT, definindo-o como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador.
2018	Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018	Orienta a implementação de Programas de Gestão em fase experimental, priorizando atividades mensuráveis realizadas remotamente.
2020	Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020	Autoriza a adesão ao teletrabalho para conter a disseminação da COVID-19, tanto para servidores públicos quanto para trabalhadores privados.
2020	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020	Cria o marco regulatório para o Programa de Gestão e Desempenho, detalhando atividades

		permitidas no teletrabalho e responsabilidades individuais.
2022	Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022	Inova no PGD, estabelecendo critérios como produtividade, teletrabalho no exterior e informações obrigatórias para planos de trabalho.
2022	Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022	Revoga a IN nº 65/2020 e estabelece novas regras para o PGD, como percentual mínimo de presença física e limite de vagas.
2023	Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023	Revoga a IN nº 89/2022, flexibilizando regras e retomando diretrizes do Decreto nº 11.072/2022.
2023	Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT nº 24, de 28 de julho de 2023	Aperfeiçoa instrumentos e compromissos do PGD, incentivando a gestão por resultados conforme o Decreto nº 11.072/2022.
2024	Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT nº 21, de 16 de julho de 2024	Altera a IN nº 24/2023, estendendo o prazo de adequação do PGD e incluindo novas regras, como acompanhamento presencial de servidores em estágio probatório.
2025	Instrução Normativa Conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI nº 20, 21 de janeiro de 2025.	Altera a IN nº 24/2024 em seu Art. 10, incluindo a dispensa do teletrabalho para contratados por tempo determinado.

Elaborado pela autora (2025)

2.4. A GESTÃO POR RESULTADOS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Introduzido inicialmente por Peter Drucker, a gestão por resultados é um modelo baseado na definição clara de objetivos e na mensuração do desempenho, permitindo ajustes contínuos para alcançar melhores resultados (Drucker, 1981). Kaplan e Norton (1996) complementam essa abordagem ao destacar a importância de integrar perspectivas estratégicas, como finanças, clientes e processos internos, para garantir um equilíbrio sustentável entre os resultados de curto e longo prazo. No setor público, Osborne e Gaebler (1992) destacam que a gestão por resultados requer governos empreendedores, que promovam *accountability* (responsabilidade) e avaliem o sucesso com base no impacto gerado para os cidadãos.

A gestão por resultados na administração pública brasileira está relacionada à implementação de mecanismos que visam aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais (Brasil, 2009).

Esse paradigma ganhou relevância no Brasil durante a Reforma do Aparelho do Estado, no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), liderada por Luiz Carlos Bresser-Pereira. A reforma administrativa

substituiu o controle baseado em processos pelo foco em resultados, priorizando descentralização, autonomia gerencial e avaliação de desempenho. Para aumentar a eficiência dos serviços públicos, foram criadas Agências Executivas e Organizações Sociais, que passaram a operar sob contratos de gestão, estabelecendo metas e indicadores de desempenho. Embora o modelo tenha mantido aspectos da administração burocrática, sua ênfase recaiu na gestão por resultados, transparência e orientação ao cidadão (Nassuno, 2011).

No segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), a gestão por resultados foi ampliada com a introdução de ferramentas de planejamento e avaliação anual de programas. Durante o governo Lula (2009), a estratégia ganhou nova relevância com o Fórum Nacional de Gestão Pública e a Carta de Brasília, consolidando ações como padrões de atendimento ao cidadão e reestruturação de órgãos para alinhar competências e resultados (Nassuno, 2011). Esse modelo é caracterizado pela definição de metas e indicadores de desempenho, transparência, cultura organizacional orientada à eficácia e pela criação de ambientes que promovam accountability (Segatto; Abrucio, 2017).

O Estado assume o papel de orquestrador e direcionador estratégico, promovendo a adoção de modelos de gestão flexíveis, orientados para resultados e focados no beneficiário. A gestão por resultados não se limita à formulação de metas, mas também envolve a implementação, o monitoramento e a avaliação desses resultados, que permitem avaliar os esforços e os resultados alcançados (Brasil, 2009).

A gestão por resultados se conecta diretamente com práticas administrativas inovadoras, como o teletrabalho, que já está consolidado em diversas instituições públicas. De acordo com Mendes, Oliveira e Veiga (2020), o teletrabalho facilita o cumprimento de metas alinhadas aos princípios de eficiência e efetividade organizacional, além de contribuir para a entrega de resultados de alta qualidade, com potencial redução de custos operacionais. Além disso, essa modalidade promove maior flexibilidade e melhora a qualidade de vida dos servidores, fortalecendo sua importância em um mundo globalizado.

No entanto, a implementação de práticas como o teletrabalho envolve desafios relevantes. Oliveira e Pantoja (2018) chamam atenção para a necessidade de garantir isonomia entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, além de defenderem que a adoção dessa modalidade ocorra de forma segura, planejada e

gradual. As autoras alertam para o risco de se transpor práticas tradicionais de gestão a um novo formato de trabalho sem as devidas adaptações, o que pode comprometer a efetividade das ações. Isso reforça a importância de considerar as especificidades institucionais e a maturidade organizacional para integrar, de maneira coerente, o teletrabalho às estratégias de gestão por resultados

Conforme dados do Governo Federal (2025), 215 instituições brasileiras já implementaram práticas alinhadas à gestão por resultados por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), abrangendo 58 universidades, 41 Instituições Federais de Educação, 41 órgãos da Administração Direta, 37 autarquias e 14 fundações públicas. O programa exige a adaptação de modelos tradicionais de trabalho para priorizar resultados mensuráveis e estimular a melhoria contínua, independentemente do formato de execução — presencial, remoto ou híbrido (Brasil, 2025b).

Assim como no cenário nacional, a experiência da UFSCar com o PGD evidencia tanto avanços quanto obstáculos na consolidação da gestão por resultados. A efetivação desse modelo exige pilares como a definição clara de metas e indicadores, o monitoramento constante do desempenho, o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais e a promoção da transparência. Contudo, a resistência cultural, a dificuldade na formulação de métricas e as limitações tecnológicas ainda representam entraves significativos. Nesse sentido, o conceito de efetividade organizacional torna-se central. Para Cameron (1986), uma organização efetiva é aquela que apresenta harmonia interna, com integrantes integrados ao sistema, relações de confiança e comunicação fluida entre os níveis hierárquicos. Já Duarte e Lima (2018) reforçam que não há consenso sobre a definição de efetividade, frequentemente associada à convergência entre eficiência — produzir mais com menos recursos — e eficácia — alcançar os objetivos traçados.

Em síntese, a gestão por resultados na Administração Pública Brasileira avançou desde a década de 1990, buscando modernizar a administração pública, focando no alcance de metas, uso eficiente de recursos e avaliação do desempenho das políticas públicas. No entanto, persistem desafios, como a resistência cultural dentro do setor público, que ainda opera sob uma lógica burocrática, dificultando a adoção de maior autonomia, flexibilidade e responsabilização. Para que a gestão por resultados seja plenamente eficaz, é fundamental superar essas barreiras e fortalecer uma cultura organizacional voltada para a eficiência e a transparência, a

fim de atender as demandas crescentes de uma sociedade em constante evolução. Nesse cenário de busca por eficiência e adaptação às novas realidades, destaca-se a experiência da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), que implementou o teletrabalho durante o período pandêmico e, posteriormente, o consolidou por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

2.5 O TELETRABALHO E O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFSCAR

O início do teletrabalho na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) nos seus quatro campi São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino, foi uma resposta rápida e necessária às medidas de isolamento social impostas para conter a propagação do vírus em decorrência da pandemia de COVID-19. A pandemia, declarada oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, levou muitas organizações e instituições ao redor do mundo a adotarem o trabalho remoto como uma solução para continuar suas atividades sem colocar em risco a saúde de seus colaboradores.

Considerando a situação de emergência em saúde pública devido à propagação do COVID-19, a UFSCar publica a Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020, determinando a suspensão das aulas e atividades curriculares presenciais nos quatro campi da universidade a partir de 16/03/2020 até 29/03/2020 e o replanejamento das atividades dos servidores e funcionários terceirizados para minimizar riscos de contaminação (UFSCar, 2020a).

A Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020, estabeleceu medidas temporárias para reduzir a exposição pessoal e as interações presenciais na comunidade universitária devido à pandemia de COVID-19. As ações incluíam o replanejamento de rotinas e procedimentos de trabalho, a redução de encontros presenciais, a suspensão de eventos, e a implementação do trabalho remoto sempre que possível. Além disso, trazia diretrizes específicas para o pessoal interno e externo, e a necessidade de um plano de contingência para possíveis restrições mais severas (UFSCar, 2020b).

Ainda em março de 2020, é publicada a Portaria GR nº 4.380, de 20 de março de 2020, revogando a Portaria GR nº 4.370, prorrogando a suspensão das aulas e atividades curriculares presenciais nos quatro campi da universidade por tempo indeterminado, visando a redução da exposição de pessoal e interações presenciais.

A portaria também amplia o prazo de medidas temporárias anteriores e determina o planejamento de atividades de ensino e pesquisa remotas (UFSCar, 2020c).

Em junho de 2020, foi publicada a Portaria GR nº 4.438, de 02 de junho de 2020, que criou uma Comissão Trabalho Remoto para analisar e propor um plano de implementação do trabalho remoto para servidores técnico-administrativos da Universidade baseado na Instrução Normativa nº 65/2020 (UFSCar, 2020d).

No ano de 2021, com o avanço do calendário vacinal e a possível normalização do cenário, a UFSCar por meio da Portaria GR nº 4.911, de 08 de abril de 2021, unificou duas comissões existentes. Essas comissões tratavam da implementação da modalidade de trabalho remoto de forma regular e institucional e da implementação do ponto eletrônico de frequência (UFSCar, 2021a).

Em outubro de 2021, foi publicada a Portaria GR nº 5.298, de 06 de outubro de 2021, instituindo o Programa de Apoio ao Servidor em Trabalho Remoto, visando dar suporte aos servidores técnico-administrativos da universidade durante a pandemia de COVID-19. O programa tinha como objetivos garantir a continuidade do trabalho, fornecer equipamentos adequados, organizar o ambiente de trabalho, incentivar o uso de ferramentas de gestão e comunicação oficiais e evitar a presença física nos campi da UFSCar (UFSCar, 2021b).

A primeira discussão sobre a implementação do PGD na UFSCar pelos membros do CoGePe baseado no estudo realizado pela comissão, ocorreu em março de 2022 e se estendeu até maio de 2022. A regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar foi estabelecida pela Portaria GR nº 5.684/2022, de 03 de junho de 2022, que considerou as diretrizes do recém publicado Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. A autorização para a instituição do Programa de Gestão e Desempenho é de competência das autoridades máximas das entidades. No caso da UFSCar, essa autorização foi concedida pela Reitoria da Universidade, sempre observado os critérios de oportunidade e conveniência (UFSCar, 2022).

A Portaria GR nº 5.684, de 03 de junho de 2022, estabelece três modalidades permitidas de regime de trabalho: presencial, em que as atividades são executadas integralmente nas dependências da Universidade; teletrabalho parcial, em que as atividades podem ser desempenhadas tanto dentro quanto fora das dependências da Universidade; e teletrabalho integral, em que todas as atividades são cumpridas remotamente, utilizando recursos tecnológicos (UFSCar, 2022).

Além disso, a Portaria também define quais servidores podem participar do Programa de Gestão e Desempenho, que incluem: servidores públicos efetivos; docentes da carreira EBTT efetivos; estes exclusivamente em regime de execução presencial; servidores públicos de cargo em comissão; empregados públicos regidos pelo Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na UFSCar; contratados por tempo determinado regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, exceto cargos de substituição de docente; e estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (UFSCar, 2022).

O programa abrange atividades que permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades, bem como a avaliação do desempenho do participante em suas entregas. Importante ressaltar que o Programa de Gestão e Desempenho não é sinônimo de teletrabalho, mas sim de gestão por resultados (UFSCar, 2022).

Os objetivos do programa permeiam a promoção da gestão da produtividade e da qualidade da entrega dos serviços; a redução de custos do poder público; a atração e retenção de novos talentos, e o incentivo a uma cultura orientada para resultados, com foco na eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade (UFSCar, 2022).

A adesão ao programa é feita por meio de edital de seleção onde cada chefia de unidade da UFSCar preenche um edital de modelo único, disponível no Sistema SEI da UFSCar, de acordo com os critérios dispostos na Portaria. Em caso de divergências entre as solicitações de adesões pelos servidores e as vagas disponibilizadas em edital, cabe à chefia imediata definir quem ocupará as vagas. Se as divergências ainda persistirem, a Unidade Vinculada à Reitoria (UVR), como chefia hierarquicamente superior, promoverá a mediação. Ainda assim, se permanecer a discordância sobre o resultado, o servidor pode interpor recurso ao Conselho de Gestão de Pessoas (CoGePe), que encaminhará o caso à Câmara Técnica do Programa de Gestão (CTPG) para análise (UFSCar, 2022).

O participante pode solicitar sua entrada no Programa de Gestão e Desempenho sempre no período de 01 a 10 de cada mês do ano através do Calendário de chamamento do PGD. Até janeiro de 2025, foram realizados trinta e um ciclos de chamamento, todos com adesão de servidores. Em caso de excedente de habilitados, há a priorização de participantes levando em consideração critérios

como gestantes e lactantes, mobilidade reduzida, maior tempo de exercício na unidade, entre outros (UFSCar, 2022).

O participante do programa em conjunto com a chefia imediata elabora um plano de trabalho detalhado para que seja possível a mensuração e acompanhamento das entregas. O desligamento pode ocorrer a qualquer momento por interesse da administração devido à conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, da chefia imediata ou do próprio participante, em casos de descumprimento das metas estabelecidas, remoção, entre outros (UFSCar, 2022).

À luz da publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 julho de 2023, que estabelece orientações quanto à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho, a UFSCar por meio da Portaria GR nº 6.646, de 22 de dezembro de 2023, autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na UFSCar. Essa Portaria chega de forma mais robusta, trazendo termos importantes do PGD, como atividades síncronas e assíncronas, demandante, destinatário, entrega, participante, plano de entregas da unidade, plano de trabalho do participante, Unidade Instituidora (UI), Unidade de Execução (UE), dirigente da unidade, chefia da UE, regimes de trabalho presencial e teletrabalho (parcial e integral), trabalho externo, Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), escritório digital, área de gestão de pessoas (ProGP), e área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais (CoGePe). Prioriza a adesão do PGD a pessoas com deficiência ou que sejam responsáveis por pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida (UFSCar, 2023), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Marcos do Teletrabalho na UFSCar

(continua)

Ano	Portarias UFSCar	Principal Objetivo
2020	Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020	Suspende aulas e atividades curriculares presenciais nos quatro campi da UFSCar devido à pandemia de COVID-19, estabelecendo replanejamento de atividades e minimização de riscos de contaminação.
2020	Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020	Estabelece medidas temporárias para reduzir a exposição pessoal e interações presenciais, incluindo trabalho remoto, suspensão de eventos e diretrizes específicas para servidores internos e externos.
2020	Portaria GR nº 4.380, de 20 de	Prorroga a suspensão das atividades presenciais por tempo indeterminado e ampliar medidas temporárias,

	março de 2020	incluindo planejamento de ensino e pesquisa remotos.
2020	Portaria GR nº 4.438, de 02 de junho de 2020	Cria a Comissão de Trabalho Remoto para propor plano de implementação do teletrabalho na UFSCar, com base na Instrução Normativa nº 65/2020.
2021	Portaria GR nº 4.911, de 08 de abril de 2021	Unifica comissões sobre trabalho remoto e ponto eletrônico, avançando na institucionalização do trabalho remoto.
2021	Portaria GR nº 5.298, de 06 de outubro de 2021	Institui o Programa de Apoio ao Servidor em Trabalho Remoto, fornecendo suporte técnico, equipamentos e incentivo à gestão por resultados durante a pandemia.
2022	Portaria GR nº 5.684, de 03 de junho de 2022	Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFSCar, estabelecendo modalidades de trabalho (presencial, teletrabalho parcial e integral) e critérios de adesão, alinhados ao Decreto nº 11.072/2022.
2023	Portaria GR nº 6.646, de 22 de dezembro de 2023	Atualiza e fortalece a regulamentação do PGD, incorporando novos conceitos como atividades síncronas e assíncronas, plano de entregas da unidade, e priorização de adesão para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Elaborado pela autora (2024)

Desde a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, somam-se 67 servidores no teletrabalho total, 514 servidores no teletrabalho parcial e 206 servidores no trabalho presencial total. Esses números correspondem a 787 dos 990 servidores aptos a participarem do programa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Participantes do PGD na UFSCar (dez/2024)

Classificação	Quantidade
Servidores públicos das carreiras técnico-administrativo e docente EBTT	990
Aderiram ao PGD	787
Aderiram ao trabalho remoto total	67
Aderiram ao trabalho remoto parcial	514
Aderiram ao trabalho presencial	206

Fonte: Dados cedidos pela ProGP/UFSCar - Elaborado pela autora (2024).

3 METODOLOGIA

3.1. ABORDAGEM DA PESQUISA

Para assegurar a coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos adotados, esta seção detalha como cada objetivo pretende ser alcançado por meio das abordagens, métodos e técnicas escolhidos, fundamentados em autores de referência na área da metodologia.

Considerando o objetivo desta pesquisa, este estudo utilizou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma compreensão mais ampla e aprofundada da situação em questão.

Creswell e Clark (2013) argumentam que a abordagem de métodos mistos permite a integração dos pontos fortes dos métodos qualitativos e quantitativos, fornecendo uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado.

Enquanto a abordagem qualitativa, conforme Martins e Theóphilo (2016) se destaca por sua ênfase em descrições, compreensões e interpretações, permitindo analisar os dados à medida que são coletados e oferecendo uma compreensão mais detalhada das dinâmicas envolvidas no contexto em que ocorrem, a abordagem quantitativa permite quantificar e mensurar dados e evidências coletados, traduzindo-os numericamente em percentuais, permitindo obter respostas mais objetivas. Dessa forma, uma abordagem complementa a outra, proporcionando uma perspectiva mais completa dos temas investigados.

Martins (2012) complementa essa visão ao afirmar que a abordagem qualitativa tende a explicar os resultados da pesquisa quantitativa, enriquecendo a análise e oferecendo a perspectiva dos indivíduos. Inicialmente, são quantificados e identificados comportamentos ou padrões; em seguida, são explicadas as razões desses comportamentos ou padrões a partir da perspectiva dos participantes. A abordagem quantitativa, por sua vez, é caracterizada pela mensuração de variáveis de pesquisa e frequentemente utiliza questionários estruturados, escalas de avaliação e instrumentos padronizados para coletar dados, que são então analisados por meio de técnicas estatísticas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2015), as medidas quantitativas respondem à pergunta “quanto” e as qualitativas à questão “como”, demonstrando a

importância de ambas as abordagens na investigação e sua inter-relação dentro do corpo da pesquisa.

Levando em conta os objetivos secundários desta pesquisa, a estratégia adotada para o propósito de *"Analisar os benefícios e desafios do Programa..."* foi predominantemente qualitativa, complementada por dados quantitativos a fim de captar a diversidade de percepções. Já para o objetivo de *"Gerar subsídios, a partir dos resultados, para o aprimoramento do Programa..."*, utilizou-se uma abordagem integradora, que combinou informações qualitativas e quantitativas para elaborar recomendações práticas (Creswell; Clark, 2013).

Dessa forma, esta pesquisa visa captar a percepção das experiências vividas pelos servidores da UFSCar em relação à implementação do Programa de Gestão e Desempenho e as novas formas de trabalho, promovendo uma análise que considere tanto os dados quantitativos quanto as experiências vividas, a fim de construir uma compreensão mais rica e diversificada do tema.

3.2. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi elaborada de forma descritiva e utilizou o método de estudo de caso.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal compreender a importância de um fenômeno específico, retratando sua distribuição e comportamento na população. Diferentemente de outras abordagens, sua intenção não é desenvolver ou testar teorias, mas sim fornecer informações que possam contribuir para a construção ou refinamento dessas teorias (Ho, 2012).

Segundo Souza *et al.* (2013), essa modalidade de pesquisa busca "identificar e descrever as características de determinada população, indivíduo, local, máquina, empresa ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Por outro lado, o estudo de caso, permite analisar os eventos contemporâneos sem a possibilidade de manipular os comportamentos relevantes. A escolha desse método é justificada pelo fato de que a investigação aborda um fenômeno atual dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esse método favorece a compreensão de situações e fenômenos sociais complexos (Yin, 2015).

Conforme Cervo e Bervian (1996), o estudo de caso é “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados de sua vida”. Para Yin (2015) e Godoy (1995) a escolha da estratégia mais apropriada ocorre, portanto, com base nos questionamentos iniciais dos pesquisadores, expressos em termos de "como" e "por quê?". Neste estudo, serão considerados como unidade de análise os servidores lotados e em exercício no *campus* Araras da UFSCar.

3.2.1 Objeto de Estudo: a Universidade Federal de São Carlos e o Campus Araras

A UFSCar, a primeira universidade pública federal do interior de São Paulo, foi fundada em 1968 na cidade de São Carlos, recebendo seus primeiros estudantes e servidores em 1970. A idealização da Universidade partiu do deputado federal, Ernesto Pereira Lopes com apoio de seu colega também deputado federal, Lauro Monteiro da Cruz (UFSCar, 2024a).

A sua criação foi promulgada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, junto à federalização da Universidade da Paraíba, e levava o nome de Universidade Federal de São Paulo (UFSP) (Brasil, 1960). Com a publicação da Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, há a mudança de nome de UFSP para UFSCar, Universidade Federal de São Carlos (Brasil, 1965). Com o Decreto, nº 62.758, de 22 de maio de 1968 foi autorizada a instituição da Fundação Universidade Federal de São Carlos, criada pela Lei nº 3.835/1960 (Brasil, 1968).

A Universidade foi implementada na antiga fazenda Trancham, dando origem ao seu primeiro *campus*, localizado à beira da Rodovia Washington Luís, a 235 km da capital do Estado de São Paulo, com 645 hectares de extensão e 196 mil m² de área construída na cidade de São Carlos. Atualmente, abriga três Centros, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET) e Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) (UFSCar, 2024b).

Em 1991, a UFSCar incorporou as atividades das unidades paulistas do extinto Planalsucar, na cidade de Araras, no interior de São Paulo e atualmente com uma população estimada em 135.331 habitantes, dando origem ao *campus* de Araras (IBGE, 2024). O *campus* Araras abriga o Centro de Ciências Agrárias (CCA),

e fica localizado na Rodovia Anhanguera, distante 170 km da capital do Estado de São Paulo, possui 243 hectares, sendo quase 50 mil m² em áreas construídas (UFSCar, 2024b).

No início de 2006, a UFSCar se expande mais uma vez, e implanta o *campus* Sorocaba (SP), ainda nas instalações da Faculdade de Engenharia de Sorocaba (Facens) e da empresa NCH, localizado próximo ao KM 100 da Rodovia João Leme dos Santos, o *campus* conta com 70 hectares de extensão e 48 mil m² em áreas construídas. Ele abriga 3 Centros, Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS), Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB), e Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT) (UFSCar, 2024b).

No ano de 2011, a UFSCar aceitou o desafio de implantar o *campus* Lagoa do Sino, na cidade de Buri (SP), instalado em uma fazenda de 673 hectares que pertencia ao escritor Raduan Nassar, que decidiu doar a propriedade para a Universidade. Hoje o *campus* conta com 9.947,15 m² de área construída e está localizado à Rodovia Lauri Simões de Barros. O *campus* abriga o Centro de Ciências da Natureza (CCN) (UFSCar, 2024b).

A UFSCar possui em seu quadro de servidores, 1.338 docentes e 989 técnicos-administrativos e docentes da carreira EBTT. No total, a Universidade conta com 4 campi, 8 centros acadêmicos e oferece 62 cursos de graduação presenciais e à distância, 60 programas de pós-graduação, incluindo mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado, além de inúmeros cursos oferecidos nas áreas de Especialização, Aperfeiçoamento, Atualização e Treinamento, qualificação profissional e Atividades Curriculares de Integração Ensino Pesquisa e Extensão (UFSCar, 2024b).

Com um corpo docente altamente qualificado e produção científica de excelência, a UFSCar se destaca nas avaliações internacionais de universidades, sempre figurando entre as melhores do Brasil e da América Latina (UFSCar, 2024b).

Por sua vez, o *campus* Araras, recorte desta pesquisa, abriga o Centro de Ciências Agrárias, cinco departamentos acadêmicos, quatro programas de pós-graduação e braços da Reitoria, ProAd, ProGPe, ProACE, ProGrad, SIBi e SIn. Nele, atualmente há 89 docentes, 81 técnicos-administrativos e 49 contratados por empresas terceirizadas, em comparação com o campus São Carlos, por exemplo, o campus Araras tem um número reduzido de servidores técnicos-administrativos que pode facilitar um estudo mais aprofundado e qualitativo. Além disso, sua inserção no

contexto facilita a coleta e análise de dados, garantindo uma abordagem mais aprofundada e significativa sobre os desafios e efeitos da implementação do programa, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição das unidades, UFSCar, campus Araras

Macro Unidade	Unidades Vinculadas
Centro de Ciências Agrárias	1. Diretoria de Centro 2. Secretaria de Administração, Finanças e Contratos - SAFC 3. Departamento de Biotecnologia e Produção Vegetal e Animal 4. Departamento Recursos Naturais e Proteção Ambiental 5. Departamento de Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural 6. Departamento de Desenvolvimento Rural 7. Departamento de Ciências da Natureza, Matemática e Educação 8. Coordenação de Curso de Engenharia Agrônômica 9. Coordenação de Curso de Bacharelado em Biotecnologia 10. Coordenação de Curso de Bacharelado em Agroecologia 11. Coordenação de Curso de Licenciatura em Química 12. Coordenação de Curso de Licenciatura em Física 13. Coordenação de Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas 14. Programa de Pós-Graduação em Agricultura e Meio Ambiente 15. Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Rural 16. Programa de Pós-Graduação em Ciências e Matemática 17. Programa de Pós-Graduação em Produção Vegetal e Bioprocessos Associados
Reitoria	18. Prefeitura Universitária
Pró-Reitoria de Administração	19. Departamento de Administração
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	20. Departamento de Gestão de Pessoas
Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis	21. Departamento de Assuntos Comunitários e Estudantis
Pró-Reitoria de Graduação	22. Departamento de Ensino e Graduação
Sistemas Integrados de Bibliotecas UFSCar	23. Biblioteca, <i>campus</i> Araras
Secretaria Geral de Informática	24. Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

Fonte: Dados públicos UFSCar - Elaborado pela autora (2024).

A amostra selecionada para a pesquisa foi composta por 81 técnicos-administrativos, dos quais 50 participam do Programa de Gestão e Desempenho e 31 não participam, além de 24 chefias/gestores, sendo 7 técnicos-administrativos, participantes ou não do PGD, e 17 docentes, demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Participantes do PGD na UFSCar, campus Araras (dez/2024)

Classificação	Quantidade
Servidores públicos da carreira técnico-administrativo (não há carreira EBTT no <i>campus</i> Araras)	81
Aderiram ao PGD	50
Aderiram ao trabalho remoto total	2
Aderiram ao trabalho remoto parcial	28
Aderiram ao trabalho presencial	20
Não aderiram ao PGD em nenhuma de suas modalidades	31

Fonte: Dados cedidos pela ProGPe/UFSCar - Elaborado pela autora (2024).

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados adotadas nesta pesquisa incluem a aplicação de questionário semi-estruturado eletrônico com perguntas fechadas e abertas aos servidores do *campus* Araras. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que abrangeu artigos científicos e livros, visando a construção do referencial teórico. A pesquisa documental foi conduzida com base em documentos públicos obtidos em sites governamentais, bem como em documentos gerados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), além de instrumentos normativos da UFSCar, documentos e pautas de reuniões sobre a implementação do PGD na UFSCar. Por fim, a observação participante forneceu informações complementares ao estudo.

O questionário eletrônico foi elaborado utilizando a plataforma *Google Forms* e foi enviado aos servidores no final de janeiro e finalizado em meados de março de 2025. O questionário buscou considerar as percepções e motivações de três grupos distintos: os servidores que participam diretamente do programa, oferecendo insights sobre sua vivência; os servidores que não participam, fornecendo informações sobre

possíveis barreiras e receios em relação ao programa; e os gestores e chefias, cuja perspectiva é fundamental, pois são responsáveis por supervisionar e avaliar os resultados entregues pelos servidores. Essa análise ganha destaque devido à marcante diversidade existente na Instituição, tornando impraticável a adoção de uma única abordagem que atenda a todos os servidores públicos envolvidos.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a escolha pelo questionário eletrônico possui vantagens como: menor custo de materiais, tratamento de dados e deslocamento; maior velocidade em tempo de resposta e a possibilidade de distribuir para um grande número de potenciais respondentes. Marconi e Lakatos (2015) apontam vantagens como: liberdade nas respostas devido ao anonimato assegurado, redução de risco de distorção, já que não há influência do pesquisador e a possibilidade de se responder em horários favoráveis sem comprometer seus compromissos.

Martins (2012) recomenda que as questões sejam elaboradas de forma clara para garantir que os informantes as compreendam corretamente, assegurando, assim, a confiabilidade e a eficiência do instrumento de coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já publicado, com o objetivo de reunir conhecimento sobre o assunto, o que já existe e o que diferentes autores já discutiram, propuseram ou realizaram em relação ao tema. Além de livros, o material pesquisado está disponível em diversas plataformas de busca, incluindo o Portal de Periódicos CAPES, Scielo, Google Acadêmico, entre outras, não se restringindo a uma única plataforma ou base de dados. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica (Souza *et al.*, 2013) e reuniu documentos obtidos nos sites da UFSCar e governamentais.

Em relação à observação participante, mesmo não participando diretamente do grupo ou da realidade estudada, o pesquisador observa de maneira consciente, direcionada e estruturada, desempenhando o papel de espectador (Marconi; Lakatos, 2015). Nesse sentido, as percepções dos servidores em relação ao PGD se caracterizam como evento contemporâneo que exige observação, mas não controle dos comportamentos observados, complementando os dados obtidos por outras técnicas.

Considerando os objetivos secundários desta pesquisa, *“Caracterizar o perfil dos servidores públicos e gestores envolvidos com o Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar, campus Araras”* e *“Explorar como a diversidade*

institucional da UFSCar influencia a implementação e os efeitos individuais e coletivos do Programa de Gestão e Desempenho no campus Araras”, foram elaboradas perguntas nos questionários que permitiram levantar informações sobre os perfis profissionais, além de explorar as experiências individuais, desafios enfrentados e percepções subjetivas, conforme abordado por Martins e Theóphilo (2016). Essa abordagem qualitativa possibilitará uma compreensão mais aprofundada das diferentes perspectivas existentes na Universidade.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma análise cruzada das percepções de servidores e gestores, com o intuito de identificar pontos de convergência e divergência entre esses grupos, bem como compreender como a diversidade institucional interfere na implementação e nos efeitos do Programa. Também foi feita a extração de sugestões diretamente das respostas abertas dos questionários, conforme sugerido por Martins e Theóphilo (2016). Para garantir uma abordagem prática e contextualizada, integraram-se as observações de campo aos dados coletados, propondo melhorias que se baseiam na prática cotidiana, seguindo os princípios do estudo de caso descrito por Yin (2015). Assim, espera-se contribuir para a evolução do PGD, atendendo às necessidades e expectativas dos envolvidos.

3.3.1. Estrutura do Questionário

O questionário semi-aberto foi organizado em três grupos: o Grupo I, destinado aos 50 (cinquenta) participantes do programa; o Grupo II, aos 31 (trinta e um) não participantes; e o Grupo III, aos 24 (vinte e quatro) gestores, dos quais 17 (dezessete) são docentes e 7 (sete) são técnicos-administrativos, podendo estes últimos ser participantes ou não do programa (Apêndice B, C e D).

Para atender aos critérios estabelecidos pela pesquisa, foram estruturados 3 (três) questionários, 1 (um) para participantes do Programa, 1 (um) para não participantes do Programa e 1 (um) para gestores/chefias com o intuito de responder o objetivo principal desta pesquisa, que é analisar as percepções dos servidores do *campus* Araras em relação do PGD, considerando toda a ampla diversidade dentro da UFSCar.

Antes do envio do questionário, foi conduzido um pré-teste do instrumento de coleta para identificar possíveis ambiguidades e repetições nas questões, além de avaliar sua clareza e garantir que atendesse aos objetivos propostos.

O pré-teste foi realizado nos meses de novembro e dezembro de 2024, com 2 (dois) servidores de cada grupo. Após o recebimento das respostas, percebeu-se necessários pequenos ajustes no texto e na estruturação do questionário, permitindo melhorar a compreensão das perguntas e assegurar a coerência do instrumento. Com esses ajustes, o questionário final foi estruturado de forma mais clara e objetiva, buscando garantir sua efetividade na coleta de dados.

A mensuração adotada para o questionário é a escala Likert que apresenta cinco variações: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem concordo e nem discordo; (4) concordo; (5) concordo totalmente. Desenvolvida por Rensis Likert no início dos anos 30, a escala Likert é amplamente utilizada em investigações sociais. Cada ponto da escala é associado a um valor numérico, permitindo que o respondente obtenha uma pontuação para cada item. A soma desses valores reflete a atitude do indivíduo, seja favorável ou desfavorável, em relação ao objeto ou à representação simbólica que está sendo medida (Martins; Theóphilo, 2016).

Também foram incluídas perguntas abertas possibilitando que os participantes da pesquisa possam discorrer sobre as suas percepções, receios e sugestões em relação ao Programa de Gestão e Desempenho, proporcionando uma compreensão mais aprofundada de suas experiências e expectativas.

Os questionários foram estruturados da seguinte forma:

i) informações sobre o perfil do respondente, como identificação de gênero, raça/cor, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço público na UFSCar, modalidade que aderiu ao PGD, unidade de exercício e cargo.

ii) informações da unidade, como quantitativo de servidores na equipe e composição dessa equipe dentro do PGD.

iii) impactos do PGD, como comunicação, plano de trabalho, materiais e informativos, impactos no trabalho e na vida pessoal, gestão de tempo, bem-estar físico e mental, condições espaço físico e tecnológicos, sobrecarga de trabalho, motivos para não aderir, impactos percebidos na equipe e viabilidade do PGD, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Questões estruturadas propostas para os Grupos I, II e III

(continua)

Variável Observada	Grupo	Questão
Gênero/Identidade	I - II - III	Como você se identifica?
Raça/Cor	I - II - III	Qual raça/cor, você se identifica?
Idade	I - II - III	Qual é a sua faixa etária?
Escolaridade	I - II - III	Qual a sua escolaridade?
Tempo de Instituição	I - II - III	Há quanto tempo você trabalha na UFSCar?
Modalidade PGD	I - III	Em qual modalidade você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho?
Área de atuação	I - II - III	A unidade em que você exerce suas atividades está vinculada a:
Cargo	III	Qual é o seu cargo?
Aderência PGD	III	Você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho?
Tamanho da equipe	III	Quantos servidores fazem parte da sua equipe?
Composição da equipe	III	A sua equipe é composta por servidores que aderiram integralmente ou parcialmente ao PGD ou não aderiram ao PGD.
Avaliação Global do Programa	I - II - III	Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)?
Percepção de Resultados	I - II	Na sua opinião, quais são os principais benefícios e desafios que você percebe?
Efetividade percebida	I - II - III	Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória?
Exemplos práticos	I - II - III	Na sua percepção, descreva exemplos de atividades que melhoraram ou pioraram com a adesão ao programa.
Avaliação pessoal	I	Na sua opinião, o PGD tem sido efetivo na melhora da sua produtividade e desempenho das atividades no trabalho?
Transformações percebidas	I	Quais mudanças você percebeu desde que aderiu ao programa?
Compatibilidade carga x metas	I	Na sua opinião, o seu plano de trabalho elaborado para o teletrabalho é compatível com a sua carga horária de trabalho?
Avaliação do gestor	III	Na sua opinião, as metas definidas no plano de trabalho da sua equipe são compatíveis com a carga horária de trabalho?

Comunicação Institucional	I - II - III	Na sua percepção, as unidades (acadêmicas e administrativas) que você tem conhecimento e que aderiram ao PGD fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?
Suporte recebido	I - II	Na sua opinião, a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao PGD são satisfatórios?
Avaliação da comunicação	I - II	Na sua opinião, quais aspectos funcionam bem e quais poderiam ser melhorados na comunicação e suporte oferecidos?
Clareza informacional	I - II	Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?
Fontes de informação	II	Você tem conhecimento sobre o funcionamento do PGD? Se sim, de que forma se informou sobre o programa?
Necessidades informacionais	I - II	Na sua opinião, quais informações adicionais seriam úteis para uma melhor compreensão do programa?
Comunicação como fator motivador	II	Você se sentiria mais motivado a aderir ao PGD, caso haja uma melhor comunicação e esclarecimento do programa?
Avaliação pessoal	I	Comente se você notou mudanças significativas na sua gestão de tempo.
Ferramentas de acompanhamento	III	Quais estratégias ou ferramentas você utiliza para acompanhar a gestão de tempo e os prazos dos servidores que atuam em modalidades de teletrabalho?
Bem-estar pessoal	I	Na sua opinião, ao realizar as atividades em teletrabalho, você percebe um aumento no seu bem-estar físico e mental?
Avaliação qualitativa	I	Na sua opinião, quais práticas ou condições têm sido mais benéficas ou prejudiciais para você?
Desenvolvimento pessoal	I	Você sente que o PGD traz benefícios significativos para o seu desempenho e desenvolvimento profissional?
Bem-estar da equipe	III	Na sua opinião, o teletrabalho tem proporcionado aos servidores da sua equipe um aumento no bem-estar físico e mental?
Condições de trabalho	I	O espaço, os equipamentos e a internet são satisfatórios para desempenhar suas atividades laborais em teletrabalho?
Sugestões de melhorias	I	Avalie as condições físicas e tecnológicas do seu ambiente de teletrabalho. Quais melhorias seriam necessárias para otimizar seu desempenho?
Comparação de formatos de trabalho	I - II - III	Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que estão atuando exclusivamente no formato presencial?
Avaliação da força de trabalho	I - II	Comente sobre a sua percepção de sobrecarga de trabalho. Na sua opinião, a Universidade possui quadro suficiente de servidores para atender as demandas satisfatoriamente?

Uso do tempo pessoal	I	Com a flexibilização de horários proporcionada pelo PGD, você tem realizado atividades físicas e/ou lazer com mais frequência?
Impacto geral	I	Quais foram os principais impactos que o PGD teve na sua vida pessoal e profissional? Caso não queira responder, é só escrever "Prefiro não informar"
Barreiras e dúvidas	II	Na sua opinião, o que precisaria ser esclarecido para motivar a sua adesão? Discorra sobre...
Fatores de influência	II	A sua decisão de não aderir ao PGD foi influenciada por colegas ou pela cultura organizacional da sua unidade?
Medos e resistências	II	Quais preocupações ou receios você tem em relação ao teletrabalho ou ao PGD que contribuíram para a sua decisão de não aderir ao PGD?
Clima organizacional	II	Na sua opinião, a adoção do PGD pelos colegas impactou o ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa? Comente.
Avaliação gerencial	III	Na sua opinião, quais são os principais benefícios e desafios que você percebe na implementação do PGD em relação à gestão de resultados e ao desempenho da equipe?
Avaliação de resultados	III	Na sua opinião, o PGD tem contribuído de forma eficaz para a melhoria da produtividade e do desempenho da sua equipe nas atividades de trabalho?
Transformações gerenciais	III	Como gestor, relate as mudanças que você percebeu na produtividade e desempenho da sua equipe após a implementação do PGD. Quais são os principais desafios?
Desenvolvimento da equipe	III	Na sua opinião, o PGD em todas as suas modalidades traz benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional da sua equipe?
Impacto da flexibilidade	III	Na sua opinião, a flexibilização dos horários proporcionada pelo PGD contribui ou interfere na produtividade das atividades? Comente.
Gestão por resultado	III	Na sua opinião, o trabalho remoto pautado exclusivamente na entrega de resultados, sem qualquer forma de controle sobre as ações do servidor participante, afeta a produtividade dos serviços prestados? Se sim, de que forma?
Carga e performance	III	Descreva sua percepção sobre a sobrecarga de trabalho dos servidores presenciais. Como isso afeta a dinâmica da equipe e o desempenho geral?
Saúde ocupacional	III	Na sua opinião, quais são as principais vantagens ou desvantagens do teletrabalho para o bem-estar físico e mental dos servidores da sua equipe?
Desafios enfrentados	III	Quais são as principais dificuldades que o PGD trouxe para a gestão da sua equipe?

Ideias de melhorias	II	Você tem alguma sugestão para melhorar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e torná-lo mais atrativo para os servidores?
Sustentabilidade do modelo	III	Quais são suas perspectivas sobre a viabilidade do PGD a longo prazo?
Propostas gerenciais	III	Que adaptações ou melhorias você sugere para que o PGD atenda melhor às necessidades das unidades e dos servidores no futuro?

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

3.3.2 Coleta de Dados

Em conformidade com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar, a pesquisa foi submetida para apreciação em 15 de setembro de 2024 e aprovada em 22 de janeiro de 2025, sob o número CAAE 83288624.9.0000.5504 e parecer nº 7.342.172.

Para a coleta de dados, cada um dos três questionários aplicados foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado na primeira página do formulário (Apêndice A).

Os questionários online foram enviados em cópia oculta, utilizando o endereço de e-mail da Diretoria do Centro de Ciências Agrárias, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), para os 98 (noventa e oito) servidores previamente selecionados, sendo permitida apenas uma resposta por participante. Os envios ocorreram nos dias 27 de janeiro, 10 e 24 de fevereiro de 2025. O período de coleta teve duração de 45 dias, encerrando-se em 12 de março de 2025. Durante este período, a primeira chamada teve um total de 25 respondentes, a segunda chamada teve um total de 39 respondentes e a terceira chamada um total de 73 respondentes.

A observação participante foi conduzida ao longo de 45 dias, período que coincidiu com a coleta de dados via questionário. As observações ocorreram em dias e horários variados, totalizando até 3 horas semanais, abrangendo diferentes contextos institucionais, tais como reuniões formais, interações informais entre servidores e momentos em que o PGD foi discutido ou mencionado.

A coleta de informações foi realizada de maneira discreta, respeitando a privacidade dos participantes e garantindo um ambiente no qual se sentissem confortáveis para expressar opiniões e comportamentos de forma espontânea. Foi

possível identificar padrões nas discussões sobre o PGD, como preocupações recorrentes, expectativas e desafios enfrentados pelos servidores. Além disso, a observação permitiu registrar a forma como o programa foi percebido e incorporado à rotina institucional, oferecendo um panorama mais detalhado sobre sua aceitação e impacto no ambiente de trabalho, contribuindo significativamente para uma compreensão mais ampla e contextualizada das percepções dos servidores em relação ao PGD.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O estudo contou com um total de 98 servidores elegíveis, dos quais 73 responderam à pesquisa, resultando em uma taxa de retorno de aproximadamente 74,5%. Essa taxa pode ser considerada representativa, uma vez que abrange a maioria da população-alvo, permitindo inferências consistentes sobre os grupos analisados. A amostra foi estratificada em três grupos distintos, cada um com características específicas:

- Grupo I - Participantes do PGD: Desse grupo, composto por 50 servidores, 35 responderam à pesquisa, representando 70% do total. Esse grupo é formado por servidores que aderiram ao Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD), e suas respostas fornecem insights sobre a percepção e a experiência daqueles que estão diretamente envolvidos no programa.
- Grupo II - Não Participantes do PGD: Dos 31 servidores elegíveis neste grupo, 17 responderam à pesquisa, correspondendo a uma taxa de retorno de aproximadamente 54,8%. Esse grupo é composto por servidores que não aderiram ao PGD, e suas respostas revelam motivações, barreiras ou falta de interesse em relação ao programa.
- Grupo III - Gestores e Chefias: Este grupo, formado por 24 servidores, teve a maior taxa de retorno, com 21 respondentes, representando 91,3% do total. A alta participação desse grupo é particularmente relevante, pois inclui gestores e chefias, cujas percepções e

avaliações sobre o PGD podem oferecer uma visão estratégica e organizacional sobre a implementação e os efeitos desse programa.

Dando continuidade à caracterização dos grupos investigados, a Tabela 3 apresenta o perfil sociodemográfico do Grupo I – Participantes do PGD. São destacados aspectos como gênero, raça/etnia, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na UFSCar, modalidade de adesão ao PGD e a vinculação das atividades às áreas administrativa ou acadêmica. A amostra é composta por 35 respondentes.

Tabela 3 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo I - Participantes do PGD

(continua)

Perfil	Respostas Válidas	Frequência	Percentual
Gênero	Mulher	23	65,70%
	Homem	11	31,40%
	Prefiro não informar	1	2,90%
Raça/Etnia	Branca	30	85,70%
	Preta	0	0,00%
	Parda	4	11,40%
	Amarela	0	0,00%
	Prefiro não informar	1	2,90%
Faixa etária	Menos de 25 anos	0	0,00%
	25-34 anos	2	5,70%
	35-44 anos	17	48,60%
	45-54 anos	6	17,10%
	55 anos ou mais	9	25,70%
	Prefiro não informar	1	2,90%
Escolaridade	Ensino Médio	0	0,00%
	Superior Incompleto	0	0,00%
	Superior Completo	6	17,00%
	Especialização	15	42,90%
	Mestrado	12	34,30%
	Doutorado	1	2,90%
	Pós-Doutorado	0	0,00%

Tempo de atuação na UFSCar	Prefiro não informar	1	2,90%
	Menos de 1 ano	2	5,70%
	1-5 anos	1	2,90%
	6-10 anos	7	20,00%
	Mais de 10 anos	25	71,40%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Modalidade que aderiu ao PGD	Presencial	10	28,60
	Remoto parcial	23	65,70%
	Remoto total	2	5,70%
Unidade que exerce suas atividades está vinculada a:	Área administrativa	19	54,30%
	Área acadêmica	15	42,80%
	Prefiro não informar	1	2,90%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados indicam um perfil demográfico e profissional caracterizado pela predominância de mulheres, que representam 65,70% dos respondentes, e de pessoas brancas, correspondendo a 85,70%, evidenciando uma relativa homogeneidade de gênero e raça. A faixa etária mais frequente está entre 35 e 44 anos, indicando que a maioria dos participantes se encontra em uma fase intermediária ou consolidada da carreira. Esse fator pode influenciar suas percepções e experiências em relação ao PGD, refletindo uma abordagem mais abrangente sobre as práticas de gestão e desempenho.

No que diz respeito à qualificação profissional, observa-se um alto nível de escolaridade entre os respondentes: 42,90% possuem Especialização e 34,30% possuem Mestrado. Esse dado sugere que a amostra é composta por profissionais altamente qualificados, com demandas e expectativas possivelmente alinhadas a práticas e tendências globais.

Uma das questões relevantes identificadas na amostra é a sub-representação de pessoas negras. Apenas 11,40% dos participantes se identificaram como pardos, o que evidencia uma disparidade na diversidade étnico-racial dentro do grupo analisado.

Quanto ao perfil profissional, a maioria dos participantes são servidores da UFSCar com mais de 10 anos de experiência, reforçando que se trata de um grupo

com amplo conhecimento sobre o funcionamento da Instituição. Em relação à adesão ao PGD, a modalidade remota parcial foi a mais escolhida, com 65,70% dos participantes, enquanto 28,60% optaram pela modalidade presencial. Esse dado pode indicar uma tendência de flexibilização do trabalho no período pós-pandemia.

Sobre a área de atuação, observa-se que 54,30% dos respondentes estão vinculados à área administrativa, enquanto 42,90% atuam na área acadêmica. Essa distribuição sugere que o PGD tem maior adesão entre os servidores administrativos. Essa diferença pode ser relevante, pois as demandas e desafios enfrentados por cada grupo variam significativamente, impactando suas percepções e expectativas em relação ao programa.

Na sequência, apresenta-se a caracterização do Grupo II – Não Participantes do PGD, com destaque para as principais características sociodemográficas desse segmento. A Tabela 4 reúne informações sobre gênero, raça/etnia, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na UFSCar e a vinculação das atividades às áreas administrativa ou acadêmica. A amostra é composta por 17 respondentes.

Tabela 4 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo II - Não Participantes do PGD
(continua)

Perfil	Respostas Válidas	Frequência	Percentual
Gênero	Mulher	10	58,80%
	Homem	7	41,20%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Raça/Etnia	Branca	9	52,90%
	Preta	1	5,90%
	Parda	7	41,20%
	Amarela	0	0,00%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Faixa etária	Menos de 25 anos	1	5,90%
	25-34 anos	1	5,90%
	35-44 anos	7	41,10%
	45-54 anos	6	35,30%
	55 anos ou mais	2	11,80%
	Prefiro não informar	0	0,00%

Escolaridade	Ensino Médio	0	0,00%
	Superior Incompleto	1	5,90%
	Superior Completo	5	29,40%
	Especialização	4	23,50%
	Mestrado	6	35,30%
	Doutorado	1	5,90%
	Pós-Doutorado	0	0,00%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Tempo de atuação na UFSCar	Menos de 1 ano	2	11,80%
	1-5 anos	2	11,80%
	6-10 anos	5	29,40%
	Mais de 10 anos	8	47,00%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Unidade que exerce suas atividades está vinculada a:	Área administrativa	12	70,60%
	Área acadêmica	5	29,40%
	Prefiro não informar	0	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Neste grupo, a distribuição de gênero é semelhante à do Grupo I, com 58,80% de mulheres e 41,20% de homens. Quanto à raça/etnia, 52,90% dos participantes se identificam como brancos, 41,20% como pardos e 5,90% como pretos, indicando uma maior diversidade étnico-racial em comparação ao Grupo I.

A faixa etária predominante situa-se entre 35 e 44 anos (41,10%), seguida por 45 a 54 anos (35,30%), sugerindo que a maioria dos não participantes também se encontra em estágios intermediários ou avançados de suas carreiras.

No que se refere à escolaridade, 35,30% possuem Mestrado, 23,50% têm Especialização e 29,40% possuem Ensino Superior completo, reforçando que este grupo também é composto por profissionais qualificados.

Quanto ao tempo de atuação na UFSCar, 47% possuem mais de 10 anos de experiência, evidenciando um perfil de servidores experientes. Em relação à área de atuação, a maioria dos não participantes está vinculada à área administrativa (70,60%), enquanto 29,40% atuam na área acadêmica.

Posteriormente, a Tabela 5 apresenta o perfil do Grupo III – Gestores e Chefiás, destacando suas principais características sociodemográficas e profissionais. O objetivo é identificar aspectos como gênero, raça/etnia, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de atuação na UFSCar e adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), incluindo a modalidade escolhida. Além disso, buscou-se compreender a vinculação de suas atividades às áreas administrativa ou acadêmica, bem como a composição e quantidade de servidores em suas equipes no contexto do PGD. A amostra é composta por 21 respondentes.

Tabela 5 - Perfil do participante na pesquisa - Grupo III - Gestores e Chefiás

(continua)

Perfil	Respostas Válidas	Frequência	Percentual
Gênero	Mulher	13	61,90%
	Homem	8	38,10%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Raça/Etnia	Branca	17	81,00%
	Preta	0	0,00%
	Parda	3	14,20%
	Amarela	1	4,80%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Faixa etária	Menos de 25 anos	0	0,00%
	25-34 anos	0	0,00%
	35-44 anos	11	52,40%
	45-54 anos	7	33,30%
	55 anos ou mais	3	14,30%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Escolaridade	Ensino Médio	0	0,00%
	Superior Incompleto	0	0,00%
	Superior Completo	2	9,50%
	Especialização	3	14,30%
	Mestrado	1	4,80%
	Doutorado	13	61,90%

	Pós-Doutorado	2	9,50%
	Prefiro não informar	0	0,00%
	Técnico-Administrativo	6	28,60%
Cargo	Docente	15	71,40%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Tempo de atuação na UFSCar	Menos de 1 ano	1	4,80%
	1-5 anos	0	0,00%
	6-10 anos	5	23,80%
	Mais de 10 anos	15	71,40%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Você aderiu ao PGD?	Sim	6	28,60%
	Não	15	71,40%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Em qual modalidade?	Presencial	0	0,00%
	Remoto Parcial	6	28,60%
	Remoto Total	0	0,00%
	Não Aderi	15	71,40%
Unidade que exerce a função de chefia está vinculada a:	Área administrativa	9	42,90%
	Área acadêmica	12	57,10%
	Prefiro não informar	0	0,00%
Quantos servidores fazem parte da sua equipe?	Não se aplica	1	4,80%
	1-3 servidores	9	42,80%
	4-7 servidores	6	28,60%
	Mais de 7 servidores	5	23,80%
A sua equipe é composta por servidores que:	Há servidores que aderiram ao PGD e servidores que não aderiram ao PGD	6	28,60%
	Aderiram integralmente ao PGD	12	57,10%
	Outro	3	14,30%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesse grupo, a distribuição de gênero é semelhante à dos Grupos I e II, com 61,90% de mulheres e 38,10% de homens e revela uma representatividade feminina significativa nos cargos de chefia da UFSCar, o que está em consonância com os dados apresentados por Góis (2024), que identificou uma presença expressiva de mulheres na Equipe de Gestão da universidade, especialmente no período de 2022 a 2023. No entanto, embora esse percentual indique um avanço importante em relação à ocupação de espaços historicamente masculinizados, a autora aponta que a ocupação quantitativa não elimina as barreiras simbólicas e estruturais enfrentadas por essas gestoras. Assim, mesmo compondo a maioria nos cargos de gestão, as mulheres ainda vivenciam desafios relacionados à legitimação de sua autoridade e à dinâmica comunicacional no ambiente institucional, o que evidencia que a equidade de gênero nas chefias vai além da presença numérica e demanda mudanças culturais mais profundas.

No que se refere à raça/etnia, 81% dos participantes se identificam como brancos e 14,20% como pardos, evidenciando uma homogeneidade étnico-racial, alinhada ao perfil do Grupo I. A faixa etária predominante está entre 35 e 44 anos (52,40%), seguida por 45 a 54 anos (33,30%) e 55 anos ou mais (14,30%), o que indica que a maioria dos gestores e chefias se encontra em estágios intermediários ou avançados de suas carreiras.

Quanto à escolaridade, 61,90% possuem Doutorado, 14,30% têm Especialização e 9,50% concluíram o Pós-Doutorado. Esse dado reforça que esse grupo é altamente qualificado, com um nível de formação ainda mais elevado do que os Grupos I e II. Vale destacar que a maior parte da amostra é composta por docentes, para os quais o Doutorado é um requisito mínimo para a ocupação do cargo na Universidade.

Em relação ao tempo de atuação na UFSCar, 71,40% possuem mais de 10 anos de experiência, o que indica uma trajetória consolidada na Instituição. Além disso, considerando que os cargos de gestão e chefia possuem mandatos de 2 a 8 anos, esses profissionais já podem ter passado por diferentes funções dentro da Universidade.

Sobre a adesão ao PGD, 71,40% dos respondentes informaram que não aderiram ao programa, enquanto 28,60% aderiram. A adesão ocorreu apenas entre os servidores técnico-administrativos, uma vez que a categoria docente não é abrangida pelo PGD devido ao regime de dedicação exclusiva, à maior flexibilidade

na carreira e à ausência de controle de ponto eletrônico. A modalidade mais adotada foi a de teletrabalho parcial, com 28,60% dos respondentes.

A maioria dos gestores e chefias (57,10%) estão vinculados à área acadêmica, enquanto 42,90% atuam na área administrativa. Esse dado reflete a predominância de docentes na amostra, que frequentemente desempenham funções de chefia em departamentos acadêmicos e coordenações de cursos de graduação e pós-graduação.

No que diz respeito às equipes lideradas por esses gestores, 42,80% são compostas por 1 a 3 servidores, 28,60% por 4 a 7 servidores e 23,80% por mais de 7 servidores. A maioria dos membros dessas equipes aderiu integralmente ao PGD em alguma de suas modalidades (57,10%). Já 28,60% das equipes são mistas, ou seja, compostas por servidores que aderiram e outros que não aderiram ao programa.

Esses dados oferecem um panorama relevante sobre a composição e a adesão das equipes lideradas pelos gestores, evidenciando diferentes arranjos de participação no Programa de Gestão e Desempenho. A partir dessa caracterização, passa-se à comparação entre os perfis sociodemográficos e profissionais dos três grupos analisados — servidores participantes, não participantes e gestores —, destacando semelhanças e diferenças significativas que contribuem para uma compreensão mais ampla das dinâmicas institucionais observadas.

4.1.2 Comparação dos Perfis dos Grupos I, II e III

Os três grupos analisados apresentam semelhanças e diferenças significativas em suas características sociodemográficas e profissionais.

Em todos os grupos, observa-se uma predominância feminina. Isso indica que, independentemente da participação no PGD ou da posição hierárquica, há uma representatividade expressiva de mulheres nos três grupos.

A diversidade étnico-racial varia entre os grupos. O Grupo I apresenta uma predominância de pessoas brancas (85,70%), com uma baixa representatividade de pardos (11,40%). Já o Grupo II tem uma distribuição mais diversificada, com 52,90% de brancos, 41,20% de pardos e 5,90% de pretos, indicando maior heterogeneidade. No Grupo III, por outro lado, há uma maior homogeneidade racial, com 81% de brancos e apenas 14,20% de pardos, o que se assemelha ao perfil do Grupo I. Essa

disparidade nos perfis dos grupos analisados refletem a persistente desigualdade racial que marca as instituições públicas brasileiras. Conforme apontado por Jaccoud e Beghin (2002), a sociedade brasileira mantém profundas desigualdades entre brancos e negros, em diversos indicadores sociais como acesso à educação, renda e emprego formal. Nesse sentido, a baixa representatividade de pessoas negras e pardas em determinados espaços institucionais não pode ser dissociada desse contexto histórico de exclusão, evidenciando a urgência de políticas públicas mais efetivas no enfrentamento do racismo institucional.

A faixa etária predominante nos três grupos está entre 35 e 44 anos, com percentuais semelhantes, esse padrão indica que a maioria dos servidores e gestores estão em um estágio intermediário ou avançado da carreira, o que pode influenciar suas percepções sobre o PGD.

O alto nível de escolaridade entre os grupos é bastante expressivo e sugere que os gestores e chefias possuem uma formação mais avançada, o que está relacionado aos requisitos da carreira docente na universidade.

Os três grupos são compostos majoritariamente por profissionais experientes, indicando que tanto os participantes quanto os não participantes do PGD já possuem um conhecimento consolidado da Instituição, sendo que os gestores e chefias possuem a maior média de tempo na UFSCar.

A vinculação administrativa e acadêmica varia entre os grupos e mostra que o PGD tem maior adesão entre servidores da área administrativa, enquanto os gestores e chefias são, em sua maioria, vinculados à área acadêmica, o que reflete a presença predominante de docentes neste grupo.

A comparação entre os grupos evidencia diferenças significativas quanto à adesão ao PGD, escolaridade e diversidade étnico-racial. O PGD tem maior adesão entre servidores técnico-administrativos, especialmente aqueles com nível superior e especialização. A diversidade racial é maior entre os não participantes do programa (Grupo II), enquanto os gestores e chefias (Grupo III) apresentam maior homogeneidade étnica e acadêmica. O tempo de atuação na UFSCar e a predominância de mulheres são características comuns a todos os grupos.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA

Nesta seção, apresentamos e discutimos os resultados com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As respostas foram organizadas em categorias temáticas, construídas a partir da recorrência e pertinência dos conteúdos, o que permitiu comparar de forma estruturada as percepções dos três grupos respondentes sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), destacando convergências, divergências e suas implicações. Além da análise dos questionários, a técnica de observação participante, contribuiu para enriquecer a interpretação dos dados, possibilitando uma leitura mais sensível das práticas e discursos observados.

Para quantificar algumas percepções, utilizamos a Escala Likert para avaliar o grau de concordância dos participantes em relação a determinados aspectos do PGD, permitindo uma visão mais detalhada das respostas.

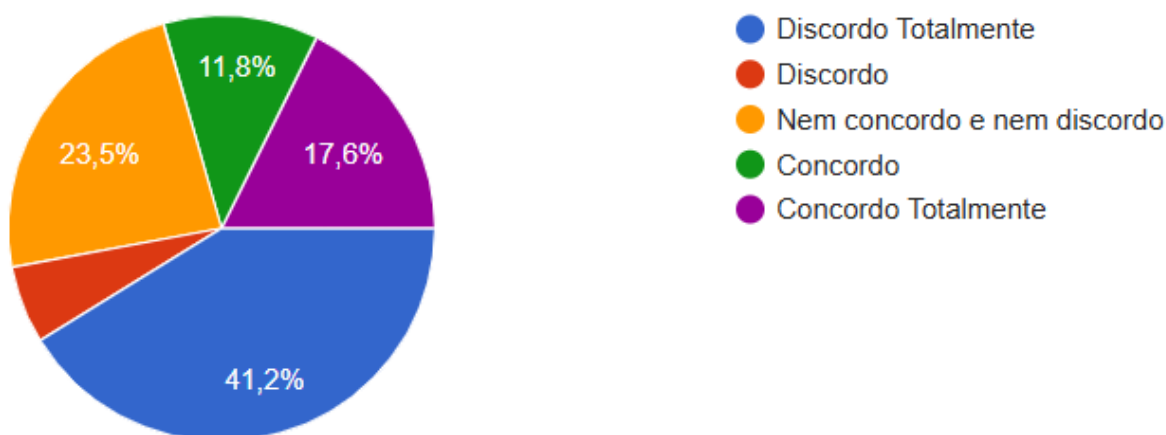
4.2.1 Adesão ao PGD: Motivações, Resistências e Impactos Organizacionais

A decisão de aderir ou não ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) não se limita a uma escolha individual isolada, mas envolve uma série de fatores que vão desde a natureza das atividades desempenhadas até aspectos culturais, estruturais e relacionais dentro das unidades administrativas.

Com o objetivo de compreender essas motivações, o grupo II foi questionado sobre as preocupações e receios que influenciaram a decisão de não aderir ao PGD, bem como o impacto da cultura organizacional e dos colegas nessa escolha, conforme ilustrado no Gráfico 1.

A principal preocupação relatada foi a impossibilidade de desempenhar determinadas funções de forma remota, além dos possíveis impactos do PGD na estrutura do serviço público e na carreira dos servidores. Algumas respostas trouxeram questões específicas, como os desafios enfrentados por mulheres, que frequentemente acumulam trabalho remoto e responsabilidades domésticas. Também foi apontada a necessidade de maior institucionalização do programa. No entanto, uma parcela dos respondentes afirmou não ter receios ou considerou a adesão ao PGD uma escolha puramente pessoal.

Gráfico 1: Grupo II - A sua decisão de não aderir ao PGD foi influenciada por colegas ou pela cultura organizacional da sua unidade?



Nesse contexto, a cultura organizacional e a influência de colegas são relevantes para uma parte dos servidores (29%), mas não representam um fator decisivo para a maioria daqueles que optaram por não aderir ao PGD (47%). A decisão parece estar mais relacionada a aspectos individuais, como a natureza das atividades desempenhadas e as condições oferecidas pela unidade.

Para aprofundar essas questões, foi feita uma análise comparativa entre gênero e motivação para não aderir ao programa. As respostas das mulheres revelam preocupações mais amplas, que ultrapassam a esfera funcional. Entre os destaques, estão a precarização do cargo e a sobrecarga com os cuidados domésticos, conforme aponta uma das respondentes:

“A precarização do meu cargo, assistente administrativa. Outro ponto que queria destacar é que as mulheres lutaram a vida toda para não assumir o papel sozinha de cuidadora, do lar e dos/das filhas/os. Muitas vezes é ouvido o discurso que o PGD é bom para adequar o horário das tarefas, e sempre grifado das mulheres, em casa, no trabalho, podem adequar o tempo para cuidar de filhos/as e pais/mães idosas, nos devolvendo aos lugares que lutamos tanto para sair” (P1).

Esse relato ilustra o que Hirata e Kergoat (2007) definem como divisão sexual do trabalho, estrutura social que naturaliza a designação das mulheres à esfera reprodutiva e dos homens à esfera produtiva. Mesmo diante da ampliação da presença feminina no mercado de trabalho, essa divisão continua operando, de modo que a responsabilização pela conciliação entre vida profissional e cuidados domésticos recai quase exclusivamente sobre as mulheres. Isso revela não apenas

a sobrecarga, mas também a persistência de uma lógica que hierarquiza os sexos e invisibiliza o trabalho de cuidado, mesmo quando executado em paralelo à atuação institucional.

Outras participantes destacaram a importância da presença física no ambiente institucional: *“Estar disponível de forma presencial é sempre melhor que de forma virtual”* (P2), associando a presencialidade à qualidade do serviço e ao compromisso profissional. Houve ainda críticas à estrutura do programa, como no relato: *“O PGD deveria ser mais institucionalizado e seguir padrões bem definidos”* (P3)

Já entre os homens, predominam justificativas mais voltadas a aspectos operacionais, como a natureza das funções desempenhadas ou a ausência de padronização no programa: *“Embora o teletrabalho proporcione flexibilidade e maior autonomia, o serviço público já era conhecido por oferecer uma boa dose de liberdade. Por outro lado, o Programa deveria ser mais institucionalizado e seguir padrões bem definidos”* (P4). Além disso, é comum a presença de respostas neutras ou que indicam desinteresse, como: *“Não tenho nenhum receio [...] Caso eu decida aderir, farei isso com total responsabilidade”* (P5) ou ainda: *“Não tenho interesse em aderir ao PGD”* (P6), conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Relações entre Gênero e Motivações para Não Aderir ao PGD

(continua)

Dimensão	Mulheres	Homens
Foco na qualidade do atendimento e presença física	Sim – Valorizam a presença para melhor atendimento institucional;	Sim – Aparece em menor número, e de forma mais institucional;
Função incompatível com o PGD	Sim – Afirmam que suas atividades exigem presencialidade;	Sim – Alegam impossibilidade prática;
Comprometimento ético com o trabalho	Sim – Valorização do trabalho bem feito como responsabilidade pública;	Não evidente;
Crítica à estrutura institucional do PGD	Sim – Apontam fragilidades e ausência de diretrizes claras;	Sim – Criticam falta de padronização;
Falta de conhecimento declarado	Não;	Sim – Declaram não conhecer o programa;
Desinteresse sem justificativa elaborada	Não;	Sim – Respostas como “não tenho interesse” ou “não há”;
Crítica com perspectiva de	Sim – Questionamento sobre	Não;

gênero	reforço de papéis tradicionais de cuidado;	
---------------	--	--

Elaborado pela autora (2025).

Sendo assim, a análise revela nuances importantes quando observadas sob a perspectiva de gênero. Observa-se uma tendência de que, para as mulheres, o teletrabalho pode reforçar desigualdades de gênero, ao passo que os homens associam sua decisão a fatores práticos e operacionais. A neutralidade ou ausência de críticas explícitas nas falas masculinas sugere um engajamento mais limitado com os impactos sociais e organizacionais do PGD. Esse cenário contrasta com o elevado nível de escolaridade dos respondentes do grupo (três com especialização, dois com mestrado e dois com ensino superior completo), o que, paradoxalmente, não se refletiu em análises mais críticas e aprofundadas sobre os desdobramentos estruturais do teletrabalho na universidade. As mulheres, por sua vez, demonstram um olhar mais crítico e reflexivo, articulando preocupações tanto institucionais quanto estruturais e sociais.

Os relatos dos servidores que não aderiram ao PGD revelam que uma das principais resistências está relacionada à inadequação de certas funções ao modelo de teletrabalho. Esse aspecto confirma as observações de Veloso, Costa e Abrantes (2022) e Rocha e Amador (2018), que destacam a necessidade de políticas equitativas para diferentes tipos de atividades no serviço público. Além disso, a preocupação com a sobrecarga entre os que permanecem presencialmente remete às críticas de Ferreira e Santana (2021) e Antunes (2020), que apontam os riscos de intensificação do trabalho e sensação de injustiça organizacional.

Complementando essa análise, foi perguntado ao grupo II se a adoção do PGD pelos colegas impactou o ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa.

A análise das respostas mostra uma percepção majoritariamente negativa. As críticas concentram-se na “*sobrecarga*”, “*falta de comunicação*”, e “*sensação de abandono institucional*”, além de preocupações com o “*esvaziamento físico da Universidade*”.

Dentro desse contexto, temos o seguinte relato:

“Impactou de forma negativa, pois os servidores que trabalham presencialmente ficam responsáveis por dar informações ou resolver os problemas que são pertinentes ao servidor que trabalha remoto” (P7).

Esses fatores sugerem a necessidade de um modelo mais equilibrado, que minimize impactos negativos tanto para os servidores presenciais quanto para a Instituição como um todo.

Dando continuidade à investigação, a próxima questão analisada buscou identificar quais atividades melhoraram ou pioraram com a adesão ao Programa, de acordo com a percepção dos grupos I, II e III.

No grupo I, destacou-se que as tarefas administrativas passaram a ser realizadas com maior eficiência e concentração. A comunicação remota entre os servidores tornou-se mais ágil, com o uso de aplicativos de mensagens facilitando a interação no trabalho. Além disso, as reuniões online contribuíram para a tomada de decisões de forma mais dinâmica. No entanto, a ausência física comprometeu o atendimento ao público e tornou a resolução de problemas urgentes mais demorada devido à espera por respostas. Alguns servidores também relataram sentimentos de *“isolamento”* e *“dificuldades de adaptação ao modelo remoto”*.

O grupo II ressaltou que o teletrabalho favoreceu atividades que exigem maior concentração e que as reuniões online trouxeram praticidade. Contudo, a dificuldade em localizar servidores foi apontada como um dos principais desafios, impactando negativamente o atendimento ao público. Além disso, a *“demora no retorno de demandas”* via e-mail e WhatsApp e a *“sobrecarga das unidades presenciais”* foram situações frequentemente mencionadas.

Já o grupo III enfatizou que as reuniões online facilitaram a comunicação entre equipes de diferentes campi e que a redução de interrupções no trabalho aumentou a produtividade. No entanto, o atendimento ao público foi amplamente prejudicado, e a resolução de problemas administrativos tornou-se mais lenta devido à ausência física dos servidores. Outro ponto crítico foi a dificuldade na gestão do tempo da equipe, já que nem todos os servidores estão disponíveis simultaneamente. Além disso, alguns respondentes apontaram a *“falta de comprometimento de determinados servidores”*, que passaram a se *“limitar a atividades meramente burocráticas”*.

A análise das respostas dos três grupos revela que a maior fragilidade apontada por todos foi a piora no atendimento ao público, enquanto o principal benefício foi a melhora no desempenho de atividades que demandam maior concentração. As reuniões e a comunicação online foram vistas como aspectos positivos, mas a dificuldade de contato imediato e a demora no retorno das

demandas surgem como desafios significativos. Os gestores, em especial, manifestaram preocupações adicionais com a gestão do tempo e a resolução de problemas, sugerindo que o programa pode precisar de ajustes para melhor atender às necessidades de todos os envolvidos.

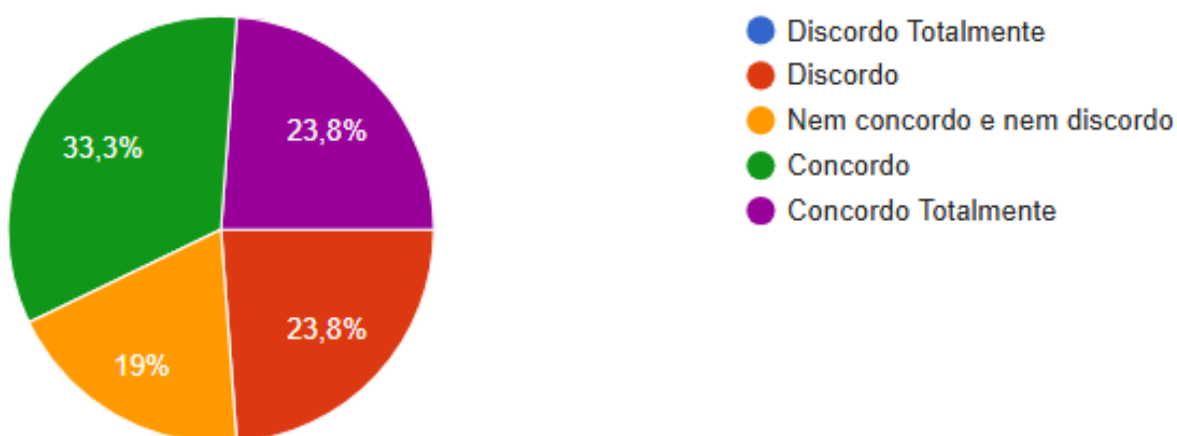
Essas constatações indicam que, embora o PGD traga ganhos em termos de concentração e agilidade em determinadas atividades, ele também impõe desafios operacionais que afetam o desempenho coletivo e a dinâmica da Instituição. Diante disso, torna-se fundamental analisar não apenas os efeitos sobre os processos de trabalho, mas também os efeitos do teletrabalho na saúde e bem-estar dos servidores. Nesse sentido, a próxima seção aborda a percepção dos servidores quanto às condições físicas e mentais no contexto do teletrabalho.

4.2.2 Percepções sobre o Bem-estar e as Condições de Trabalho no Teletrabalho

A percepção sobre bem-estar físico e mental dos servidores no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi analisada a partir de respostas dos três grupos pesquisados.

Inicialmente, foi questionado ao grupo III se o teletrabalho tem contribuído para o aumento do bem-estar físico e mental dos servidores sob sua supervisão, conforme ilustrado no Gráfico 2.

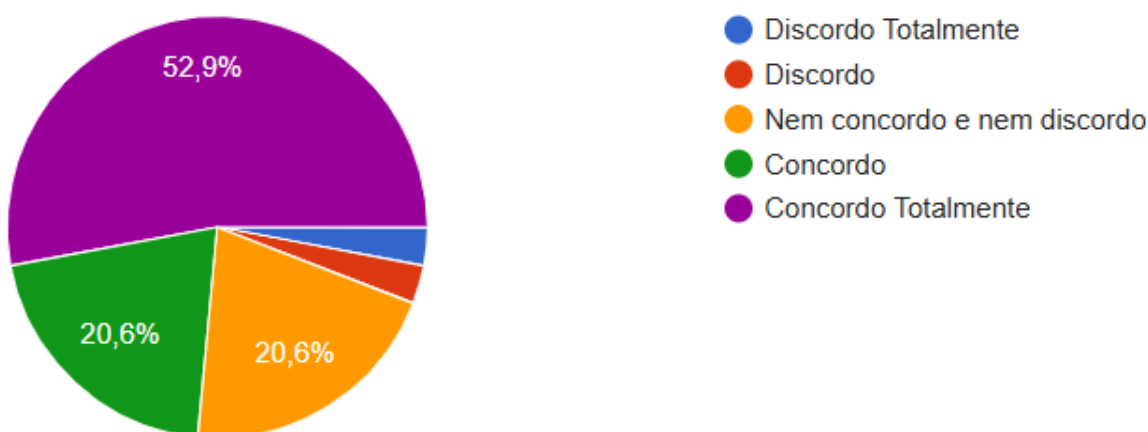
Gráfico 2 - Grupo III - Na sua opinião, o teletrabalho tem proporcionado aos servidores da sua equipe um aumento no bem-estar físico e mental?



A maioria dos gestores (57%) considera o teletrabalho benéfico nesse aspecto, enquanto 24% discordam, evidenciando que o modelo atual não funciona igualmente para todos. Foi possível observar que os efeitos do teletrabalho podem variar entre as equipes, influenciados por fatores como a organização do trabalho, o nível de acompanhamento e perfil tanto das chefias quanto dos servidores. Enquanto algumas equipes apresentam boa integração, outras demonstram instabilidade e enfrentam maiores dificuldades na adaptação ao PGD.

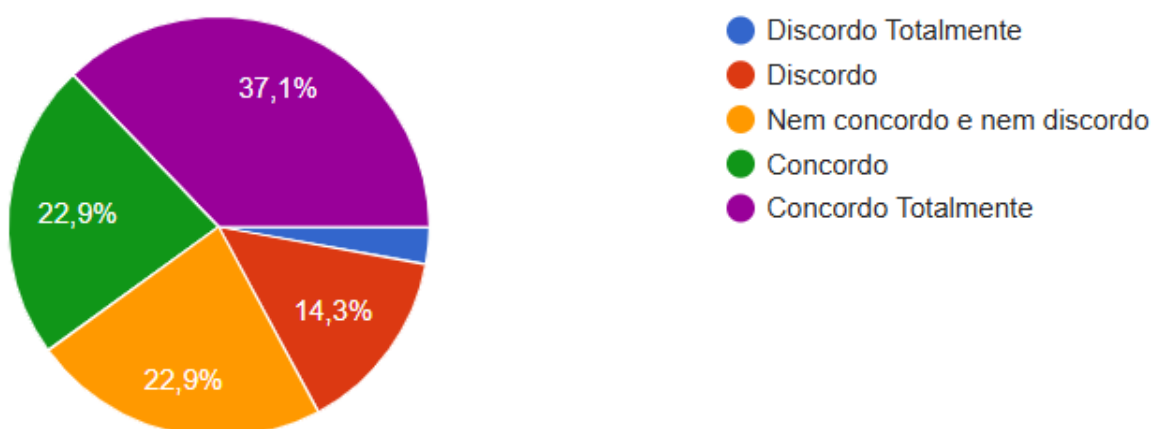
Em complemento à perspectiva das chefias, os servidores que aderiram ao PGD (grupo I), também foram questionados sobre a percepção individual de bem-estar físico e mental ao realizarem suas atividades em teletrabalho, como ilustrado no Gráfico 3. Também se buscou entender se a flexibilização de horários proporcionada pelo programa influenciou positivamente a prática de atividades físicas e de lazer (Gráfico 4).

Gráfico 3 - Grupo I - Na sua opinião, ao realizar as atividades em teletrabalho, você percebe um aumento no seu bem-estar físico e mental?



A maioria dos participantes do PGD percebe um impacto positivo do teletrabalho no bem-estar, com 73,50% relatando melhora na qualidade de vida, enquanto 20,60% se mantiveram neutros e 5,90% discordaram. Isso indica que os efeitos podem variar conforme fatores individuais, como rotina de trabalho, condições do home office e adaptação ao teletrabalho.

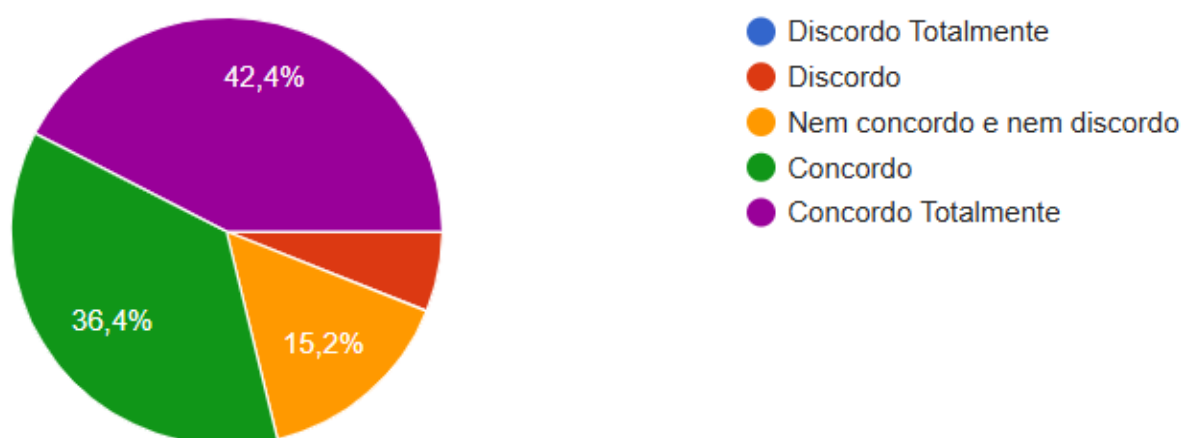
Gráfico 4 - Grupo I - Com a flexibilização de horários proporcionada pelo PGD, você tem realizado atividades físicas e/ou lazer com mais frequência?



Além disso, 60% dos respondentes afirmaram que a flexibilização de horários proporcionada pelo Programa aumentou a frequência de atividades físicas e/ou de lazer, enquanto 23% não perceberam mudanças, sugerindo que já mantinham uma rotina ativa ou enfrentam dificuldades para organizar o tempo livre. Outros 17% discordaram ou discordaram totalmente, refletindo diferentes realidades pessoais.

Ainda no grupo I, investigaram-se as condições físicas e tecnológicas do ambiente de teletrabalho. As perguntas abordaram a adequação do espaço, dos equipamentos e da conexão à internet, conforme ilustrado no Gráfico 5. Bem como, sugestões de melhorias para otimizar o desempenho.

Gráfico 5 - Grupo I - O espaço, os equipamentos e a internet são satisfatórios para desempenhar suas atividades laborais em teletrabalho?



Para 80% dos respondentes, os recursos disponíveis são satisfatórios e não necessitam de melhorias, indicando que o ambiente doméstico tem atendido às demandas do teletrabalho, enquanto apenas 6% manifestaram insatisfação. Algumas sugestões pontuais de possíveis melhorias foram citadas, como “*melhoria na ergonomia*” (cadeiras e equipamentos), “*fornecimento de notebook institucional*” e “*compensação de custos com internet*”, o que poderia otimizar ainda mais o desempenho dos servidores em home office.

Na sequência, a análise volta-se para a identificação das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho em relação ao bem-estar físico e mental dos servidores, a partir da perspectiva dos gestores (grupo III).

Os relatos destacam a melhora na qualidade de vida ao reduzir o estresse do deslocamento diário e permitir mais tempo para a saúde e a família. O bem-estar mental é apontado como um benefício, pois um ambiente mais confortável pode aumentar a satisfação e a produtividade.

Por outro lado, surgem também preocupações com o isolamento social devido à ausência de contato com os colegas, enquanto outros apontam problemas de disciplina e dificuldades para separar o ambiente doméstico do profissional. Além disso, foram mencionadas barreiras na comunicação entre equipes, dificultando a supervisão e o acompanhamento das atividades.

De forma geral, o teletrabalho é reconhecido por oferecer flexibilidade e autonomia, mas exige também maior disciplina, adaptação e capacidade de autogestão. Sua eficácia, portanto, está diretamente ligada ao perfil do servidor, à estrutura organizacional e à dinâmica das equipes. Enquanto alguns gestores percebem benefícios evidentes, outros apontam limitações ou nenhum impacto.

Em complemento, buscou-se compreender as percepções dos grupos I e II sobre os principais benefícios e desafios da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O grupo I destacou como principais benefícios a flexibilidade de horários e de local de trabalho, fatores que possibilitaram um melhor gerenciamento do tempo e um aumento na produtividade. Além disso, a qualidade de vida foi mencionada como um ponto positivo, uma vez que a redução do estresse com deslocamentos, o maior convívio familiar e a conciliação com atividades pessoais foram aspectos valorizados. Outros benefícios apontados incluem a diminuição de interrupções durante o trabalho e o maior foco nas atividades. Entretanto, alguns desafios foram

relatados, como a resistência de algumas chefias e colegas, que demonstram preconceito em relação ao teletrabalho, a redução do contato presencial, impactando as relações interpessoais e a dinâmica organizacional, além da percepção de que algumas unidades utilizam o programa de maneira inadequada, comprometendo a equidade entre os servidores.

Já o grupo II também reconheceu a flexibilidade e a autonomia de horários como vantagens, destacando que os servidores conseguem gerenciar melhor seu tempo e reduzir custos com transporte. No entanto, identificou desafios mais estruturais, como o esvaziamento do ambiente universitário, o impacto negativo no funcionamento da Instituição, a sobrecarga dos servidores que permanecem presenciais, a falta de controle e monitoramento, resultando em falhas no funcionamento de algumas unidades, dificuldades no atendimento ao público, dificuldades para localizar servidores e a falta de padronização nas práticas adotadas.

Ao comparar as percepções dos dois grupos, observa-se que ambos reconhecem a flexibilidade como um benefício importante para os servidores que aderiram ao PGD. O programa é visto positivamente pelos participantes, sendo associado à eficiência e à qualidade de vida. No entanto, os não participantes percebem desafios mais amplos, como o esvaziamento da universidade, dificuldades no atendimento e a sobrecarga dos servidores presenciais. O atendimento ao público, em especial, foi apontado como um problema significativo pelo grupo II. Essas diferenças de percepção indicam a necessidade de ajustes no programa, buscando um equilíbrio entre os benefícios individuais e as demandas institucionais, especialmente no que se refere à gestão do teletrabalho e ao atendimento ao público.

Embora o teletrabalho seja frequentemente associado à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a literatura recente aponta que essa percepção tende a mascarar os efeitos negativos decorrentes da intensificação do trabalho e da sobreposição de atividades profissionais e domésticas, sobretudo entre as mulheres. Antunes *et al.* (2023) destacam que os fatores psicossociais de risco associados ao teletrabalho — como o isolamento social, a extensão da jornada, o tecnoestresse e a exigência de disponibilidade constante — afetam diretamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, o estudo evidencia que o contexto familiar, o gênero e a classe social influenciam de forma

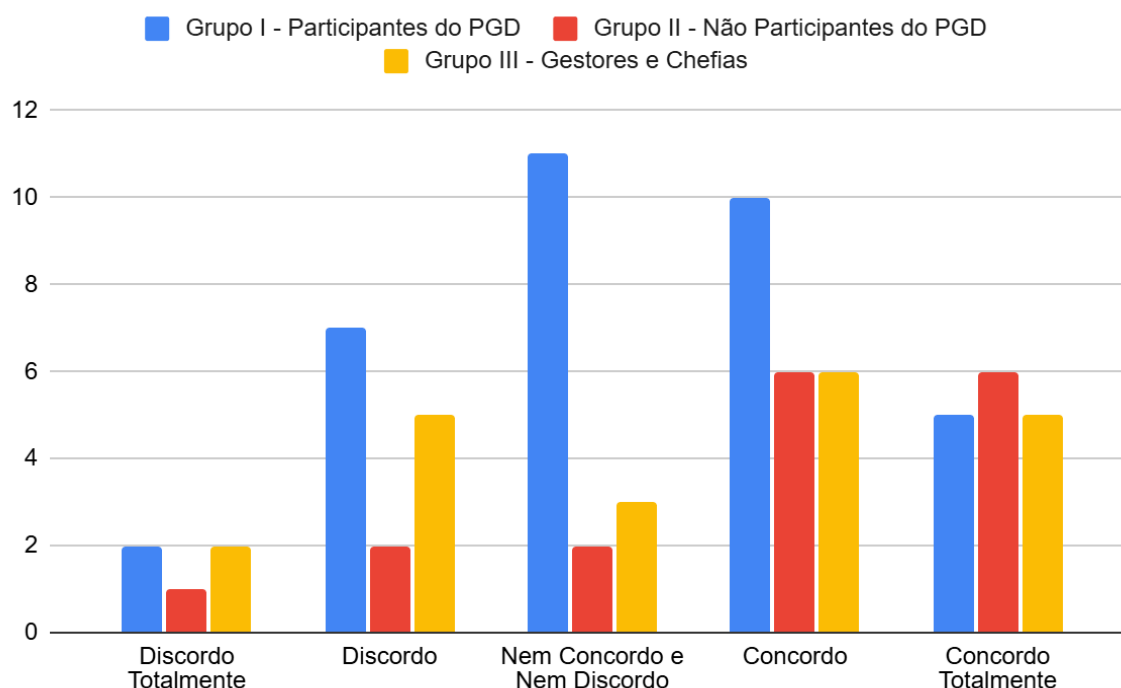
significativa as experiências com o trabalho remoto, revelando que os ganhos em autonomia são frequentemente acompanhados de um aumento na carga de trabalho. Assim, os relatos das participantes da pesquisa, ao expressarem preocupações com o retorno aos papéis tradicionais de gênero, encontram respaldo empírico na literatura, reforçando a urgência de políticas institucionais que considerem os múltiplos impactos do teletrabalho na saúde e na vida dos servidores públicos.

A partir da percepção de sobrecarga identificada, explora-se a seguir como os diferentes grupos compreendem essa dinâmica no contexto institucional.

4.2.3 Trabalho Presencial e Percepções de Sobrecarga

Um dos pontos identificados ao longo da pesquisa diz respeito à sobrecarga de trabalho vivenciada pelos servidores que permanecem em regime exclusivamente presencial. Para compreender melhor essa percepção, a seguinte questão refere-se às percepções entre os grupos (I, II e III) pesquisados sobre a sobrecarga de trabalho entre servidores que atuam exclusivamente no formato presencial, apresentada no Gráfico 6:

Gráfico 6 - Grupos I, II e III - Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que estão atuando exclusivamente no formato presencial?



No grupo I, 15 respondentes percebem uma sobrecarga de trabalho entre os colegas que atuam presencialmente, enquanto 9 não compartilham dessa percepção. Já os 11 respondentes que se posicionaram de forma neutra indicam que essa realidade pode variar entre as unidades, com setores mais sobrecarregados que outros.

No grupo II, a percepção de sobrecarga é ainda mais evidente: 12 respondentes confirmam sua existência, enquanto apenas 3 discordam. Essa percepção majoritária indica possíveis desequilíbrios na distribuição de tarefas ou insuficiência de recursos humanos no ambiente presencial.

Entre os gestores (grupo III), 11 respondentes reconhecem a existência de sobrecarga, 7 discordam dessa percepção e outros 3 se mantiveram neutros. Essa diversidade de opiniões pode indicar que a situação varia entre as unidades, refletindo fatores como a forma de gestão, equipes mais robustas e a adoção de estratégias específicas de organização do trabalho em cada contexto.

Dando continuidade à análise, o grupo III foi convidado a descrever, qualitativamente, sua percepção sobre os impactos dessa sobrecarga na dinâmica da equipe e no desempenho geral.

Uma parte significativa dos respondentes apontou que os servidores presenciais acabam assumindo mais responsabilidades, especialmente em unidades com atendimento direto ao público. Problemas emergenciais tendem a recair sobre esses servidores, uma vez que alguns colegas em teletrabalho não respondem prontamente às demandas.

Embora gestores e chefias não relatem sobrecarga de maneira explícita, foram mencionadas dificuldades como interrupções frequentes e barreiras na comunicação entre servidores presenciais e remotos. O uso restrito de canais de comunicação formais, como o e-mail, dificulta interações ágeis necessárias para a resolução de demandas diárias.

Por outro lado, também foram relatadas experiências positivas, em que as unidades conseguiram distribuir as tarefas de forma mais equilibrada ao longo do tempo, por meio da implementação de rodízios estruturados. No geral, a percepção da sobrecarga varia dentro do grupo, mas há desafios evidentes na distribuição de tarefas e na comunicação interna.

Em complemento a esse panorama, os grupos I e II foram questionados sobre a suficiência do quadro de servidores da Universidade para atender às demandas sem gerar sobrecarga.

No grupo I, 57% dos respondentes afirmaram que a Instituição não possui servidores suficientes, enquanto 34% consideram que há pessoal suficiente, mas que a distribuição de tarefas poderia ser mais equilibrada. Alguns participantes destacaram que a falta de pessoal não está diretamente relacionada ao Programa, enquanto outros apontaram que a carga de trabalho tem aumentado sem a devida recomposição do quadro. Além disso, mencionaram que os servidores em trabalho presencial acabam acumulando responsabilidades extras, como atendimento ao público, solicitação de manutenção e recebimento de materiais e encomendas.

No grupo II, 53% dos respondentes acreditam que a Universidade possui servidores suficientes para atender às demandas, mas ressaltam problemas na gestão e distribuição das tarefas. Muitos relataram que alguns servidores assumem mais responsabilidades do que outros e que a adesão ao Programa, especialmente na modalidade de teletrabalho, impactou negativamente o atendimento presencial. Enquanto alguns atribuem a sobrecarga à falta de pessoal, outros apontam a ausência de uma política clara de revezamento entre trabalho remoto e presencial como a principal causa do problema.

Diferentemente do grupo I, que enfatizou a necessidade de mais contratações, o grupo II demonstrou maior preocupação com a organização interna e a gestão do trabalho. Essas perspectivas contrastantes indicam que, embora a carência de servidores seja uma questão relevante, a redistribuição de tarefas e a melhoria da gestão também são fatores essenciais para reduzir a sobrecarga e garantir um ambiente de trabalho mais equilibrado.

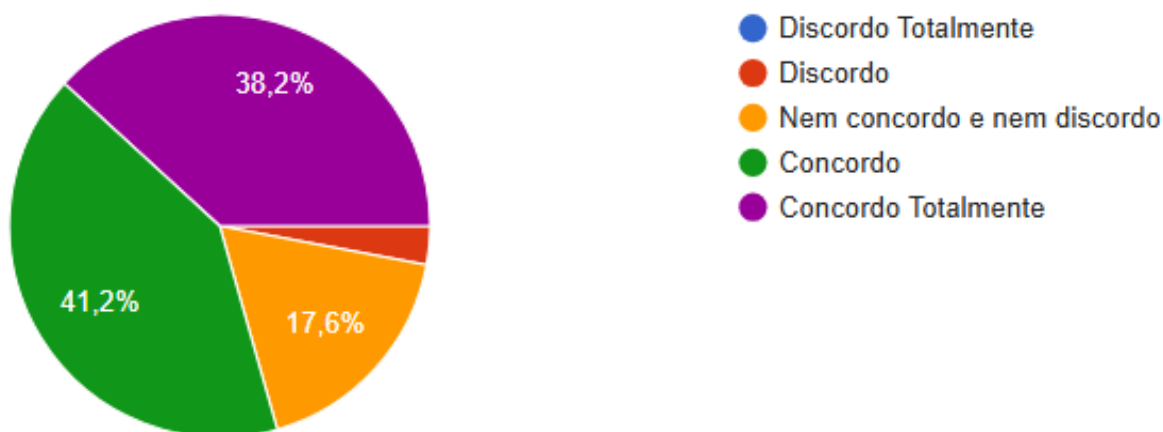
Essas diferentes percepções sobre os fatores que impactam a sobrecarga de trabalho — sejam eles estruturais ou organizacionais — apontam para a importância de uma gestão mais estratégica dos recursos humanos e das rotinas de trabalho. Nesse sentido, a forma como o tempo é gerido e como as metas são distribuídas entre os servidores torna-se um aspecto central. A seguir, serão apresentadas as percepções dos participantes do Programa (grupo I) e das chefias e gestores (grupo III) sobre a compatibilidade entre o plano de trabalho e a carga horária, abordando elementos que influenciam diretamente na organização do tempo e no cumprimento das metas.

4.2.4 Planejamento e Gestão do Tempo

A gestão do tempo e o planejamento das atividades são aspectos centrais para a efetividade do Programa de Gestão e Desempenho, especialmente na modalidade de teletrabalho. Avaliar a compatibilidade entre carga horária e metas estabelecidas permite compreender melhor os desafios enfrentados por servidores e gestores na organização das rotinas de trabalho.

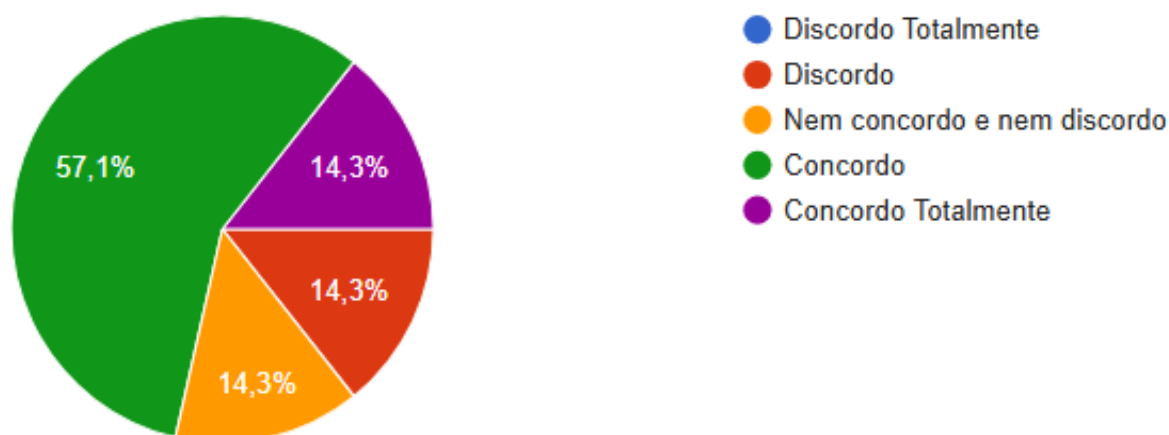
Tanto os participantes do Programa (grupo I) quanto às chefias e gestores (grupo III) foram questionados sobre a compatibilidade entre o plano de trabalho e a carga horária. Aos participantes, perguntou-se se o plano de trabalho elaborado para o teletrabalho correspondia à sua carga horária, enquanto às chefias e gestores, questionou-se se as metas definidas para suas equipes eram compatíveis com a carga horária estabelecida, conforme apresentados nos Gráficos 7 e 8.

Gráfico 7 - Grupo I - Na sua opinião, o seu plano de trabalho elaborado para o teletrabalho é compatível com a sua carga horária de trabalho?



Com base nas respostas do grupo I, 79% dos participantes consideram que o plano de trabalho está adequado à carga horária estabelecida, sugerindo que o programa atende bem à maioria dos servidores. No entanto, ainda há espaço para melhorias, especialmente para aqueles que se mantiveram neutros ou discordaram, indicando a necessidade de ajustes para contemplar diferentes expectativas e demandas.

Gráfico 8 - Grupo III - Na sua opinião, as metas definidas no plano de trabalho da sua equipe são compatíveis com a carga horária de trabalho?



Entre gestores e chefias (grupo III), 71% acreditam que as metas do plano de trabalho são compatíveis com a carga horária, alinhando-se à percepção positiva do grupo I. No entanto, 29% dos respondentes discordam, o que sugere possíveis sobrecargas ou dificuldades na definição precisa das metas, reforçando a importância de ajustes para garantir um melhor equilíbrio e distribuição do trabalho.

Dando continuidade à análise, foi perguntado ao grupo I se eles notaram mudanças significativas na gestão do tempo desde a adesão ao PGD e quais práticas ou condições do programa foram mais benéficas ou prejudiciais para seu trabalho.

A partir das respostas, observa-se que a maioria dos participantes relatou melhorias significativas na organização de suas rotinas, destacando a eliminação do tempo de deslocamento, a redução de interrupções e o aumento da produtividade como os principais benefícios. A flexibilidade de horários e a autonomia para gerir o próprio tempo também foram amplamente citadas, contribuindo positivamente para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses achados dialogam com as contribuições de Pantoja, Santos e Marciano (2023), que identificam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a autonomia e a flexibilidade como benefícios centrais do teletrabalho, especialmente quando associado à gestão por resultados.

No entanto, nem todos os relatos foram positivos: alguns servidores apontaram sobrecarga de trabalho, dificuldades para estabelecer limites entre vida pessoal e laboral, além de prejuízos causados pela desigualdade no acesso ao

teletrabalho e pela falta de comprometimento de colegas. Esses desafios também são discutidos por Antunes (2020) e Paz (2022), ao indicarem que o teletrabalho pode contribuir para jornadas mais longas e intensificação do trabalho, o que pode gerar sensação de “escravidão digital” e afetar negativamente a saúde mental dos servidores.

A ausência de diretrizes claras e padronizadas por parte da Instituição foi destacada como fator que gera insegurança, sensação de injustiça e conflitos nas equipes. Além disso, a redução do convívio presencial foi associada a sentimentos de isolamento e a desafios na comunicação. Ranieri (2020) já alertava que, embora o teletrabalho traga benefícios relacionados à autonomia e flexibilidade, ele também impõe barreiras à comunicação interpessoal e ao sentimento de pertencimento, especialmente em ambientes coletivos como o serviço público.

Ao grupo III foi questionado quais estratégias são utilizadas para o acompanhamento da gestão de tempo e dos prazos dos servidores em teletrabalho. Além disso, buscou-se compreender se a ausência de controle sobre as ações do servidor, com foco apenas na entrega de resultados, impacta a produtividade dos serviços prestados e, caso positivo, de que forma esse impacto ocorre.

As respostas às questões sobre o acompanhamento da gestão do tempo e prazos dos servidores em teletrabalho revelam um cenário diverso e de improvisação. Muitos gestores recorrem a estratégias informais e não padronizadas, como comunicação por e-mail, WhatsApp, reuniões periódicas e acompanhamento via SEI, para monitorar o cumprimento das tarefas. Em geral, o foco está na entrega do trabalho, mais do que no controle do tempo. Há também quem não utilize qualquer ferramenta formal ou declare não ter responsabilidade direta sobre servidores em trabalho remoto. A ausência de instrumentos institucionais padronizados para monitoramento foi apontada como um fator que gera insegurança e desconforto entre alguns gestores, que relatam dificuldades em avaliar o desempenho contínuo e em manter a fluidez da comunicação com suas equipes.

A ausência de instrumentos formais dialoga com os desafios da gestão por desempenho no setor público. Autores como Bouckaert e Halligan (2007), destacam que, sem critérios e metas bem definidos, o risco de subjetividade e desigualdade na avaliação aumenta, comprometendo os princípios de transparência e efetividade da gestão pública.

Quando questionados sobre o modelo de trabalho remoto baseado exclusivamente na entrega de resultados, parte dos gestores defende esse modelo, destacando a importância da autonomia, da responsabilidade individual e da mudança cultural necessária para se distanciar do controle baseado em horas presenciais. Outros, no entanto, apontam limites importantes dessa abordagem, especialmente em setores que demandam atendimento contínuo à comunidade acadêmica, como coordenações de curso e áreas administrativas sensíveis. Há preocupações com a ausência de acompanhamento de atividades não previstas nos planos de trabalho, com a possibilidade de atrasos e com a sobrecarga das chefias, que já acumulam múltiplas responsabilidades. Além disso, foram citados impactos negativos do distanciamento físico sobre o senso de pertencimento, a cooperação entre colegas e a saúde mental dos servidores.

Ainda no grupo III, também foi solicitado que comentassem sobre o impacto da flexibilização de horários na produtividade.

A flexibilização dos horários no PGD gera efeitos distintos, dependendo da natureza da atividade e do comprometimento do servidor. Em unidades onde o trabalho pode ser medido por metas e prazos, essa flexibilidade tende a ser positiva, favorecendo a autonomia e a produtividade. Por outro lado, áreas que exigem atendimento ao público ou interação constante com equipes enfrentam maiores desafios na gestão do tempo e da comunicação. Nesse contexto, o fator mais determinante para a produtividade não é apenas a modalidade de trabalho, mas sim o comprometimento individual do servidor. Veloso, Costa e Abrantes (2022) destacam que nem todas as atividades profissionais são compatíveis com o teletrabalho, especialmente aquelas que demandam interação constante ou uso de ferramentas específicas, o que ajuda a compreender as variações na percepção de produtividade entre unidades da UFSCar.

Complementarmente, ao grupo III também foi perguntado sobre as principais dificuldades que o PGD trouxe para a gestão de equipe.

Os gestores e chefias apontaram a comunicação como um dos principais desafios do PGD, pois a troca de informações se tornou mais lenta e burocrática. A sobrecarga dos servidores presenciais também preocupa, já que nem todas as atividades podem ser feitas remotamente. Há dificuldades na avaliação da produtividade e qualidade do trabalho remoto, além de impactos desiguais entre setores. Enquanto alguns gestores percebem melhorias na eficiência, outros relatam

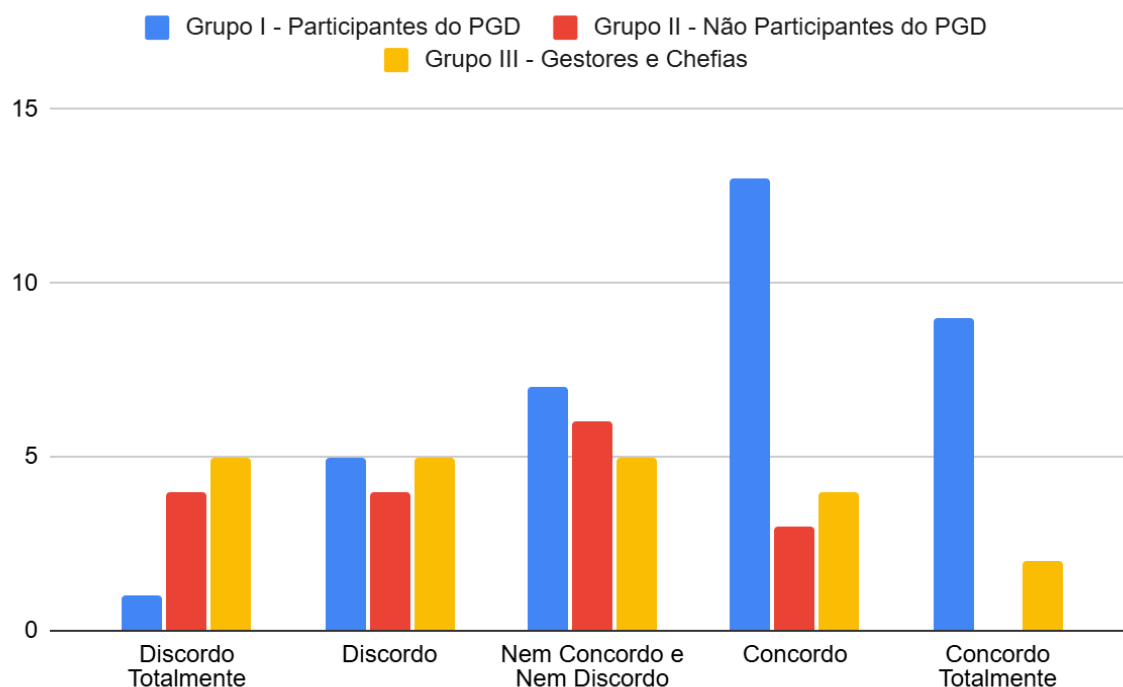
perda de assertividade e organização. A adesão ao PGD, em alguns casos, ocorre por pressão, mesmo quando as atividades do setor não são adequadas ao teletrabalho.

Esses fatores indicam a necessidade de ajustes no PGD, com critérios mais claros para adesão, melhor distribuição das atividades e estratégias para mitigar desigualdades entre servidores e setores. A partir da observação participante, percebe-se que a falta de diretrizes padronizadas leva a diversas interpretações do programa, impactando a atuação dos gestores e a percepção dos servidores sobre equidade e eficiência.

4.2.5 Resultados e Desempenhos do Programa de Gestão e Desempenho

Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como servidores e gestores avaliam os impactos do PGD nos resultados institucionais. A investigação buscou compreender se o programa contribui para uma gestão mais eficiente, com melhoria na qualidade dos serviços, maior transparência e melhor atendimento à comunidade acadêmica e à sociedade. Para isso, as respostas dos grupos I, II e III estão representadas no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Grupos I, II e III - Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)?



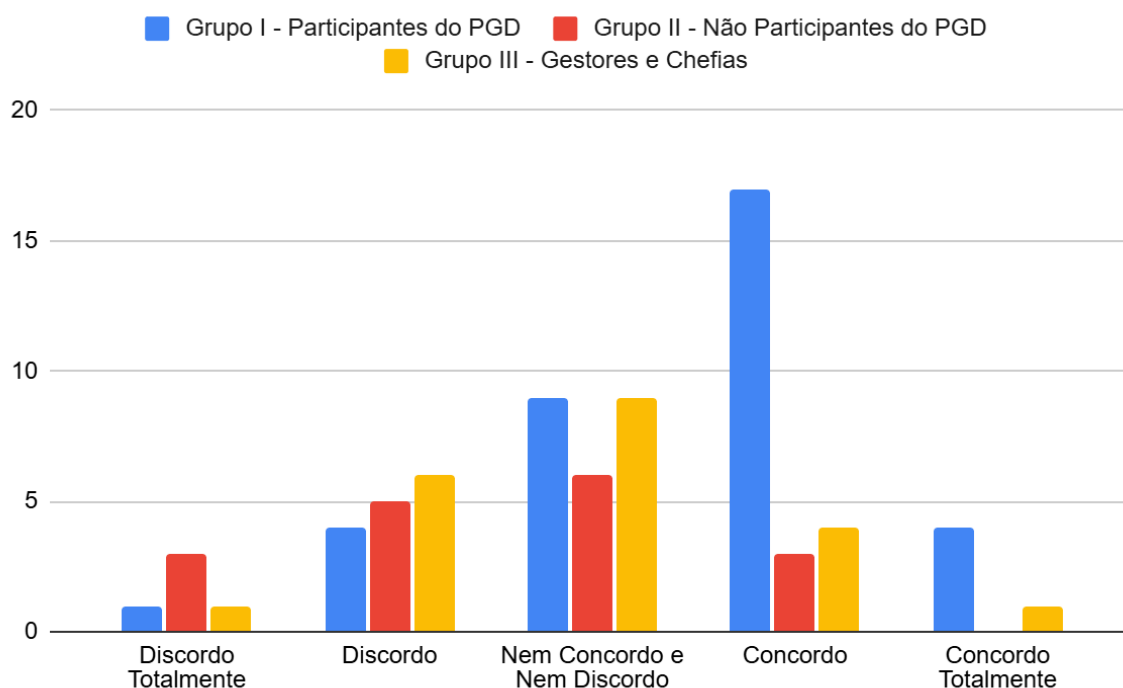
O grupo I demonstra maior satisfação com o Programa e o avalia de forma positiva quanto à sua contribuição para a gestão de resultados, com 13 participantes concordando e 9 concordando totalmente, o que reflete uma percepção de benefícios e melhoria na qualidade do serviço. No grupo II, a percepção é menos favorável, com apenas 3 respondentes concordando e nenhum concordando totalmente. Já o grupo III apresenta uma visão mais equilibrada, com 10 respondentes discordando ou discordando totalmente, 5 neutros e apenas 6 avaliações positivas.

Esses dados sugerem que os participantes do Programa percebem melhorias na gestão de resultados, enquanto servidores que atuam presencialmente todos os dias na Universidade e gestores demonstram mais dúvidas e preocupações sobre a eficiência e transparência desse modelo. Durante a observação participante, foi possível notar a satisfação daqueles que aderiram ao Programa e trabalham na modalidade remoto parcial, especialmente em relação à flexibilidade e à adaptação positiva às novas rotinas de trabalho. Por outro lado, entre os servidores presenciais, há um sentimento de insatisfação, sobretudo devido ao esvaziamento das unidades e à falta de pessoal para atender às demandas presenciais. Os gestores, por sua

vez, expressam grande insatisfação com a mensuração do desempenho e destacam a necessidade de maior padronização nos critérios de adesão e avaliação.

Dando continuidade à análise, investigou-se a percepção dos três grupos quanto ao desempenho das unidades que aderiram ao Programa, conforme ilustrado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Grupos I, II e III - Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória?



O grupo I apresenta uma percepção predominantemente positiva em relação ao desempenho das unidades que aderiram ao PGD. Dos 35 respondentes, 22 afirmam concordar ou concordar totalmente que as atividades estão sendo desenvolvidas de forma satisfatória, o que sugere que os próprios participantes do programa percebem resultados concretos e positivos na execução do trabalho.

Em contrapartida, o grupo II demonstra uma visão mais crítica. Entre os 17 respondentes, apenas 3 concordam, o que pode estar relacionado aos impactos percebidos no fluxo de trabalho e na redistribuição de tarefas decorrentes da adesão ao teletrabalho.

O grupo III, por sua vez, apresenta uma avaliação mais equilibrada, porém com inclinação levemente negativa: 10 gestores discordam ou discordam totalmente

de que as atividades estejam sendo realizadas de forma satisfatória, enquanto apenas 6 concordam ou concordam totalmente.

Esses dados revelam que, embora exista reconhecimento dos efeitos positivos do PGD entre seus participantes, há também um descontentamento significativo entre os servidores que não aderiram e entre os gestores

A fim de compreender melhor essa percepção, solicitou-se aos gestores e chefias que relatassem os principais benefícios e desafios do PGD no que se refere à gestão de resultados e ao desempenho da equipe.

Os gestores apresentam percepções variadas sobre os efeitos do PGD na vida dos servidores, na produtividade da equipe e no funcionamento institucional. Muitos reconhecem que o programa pode tornar o *“trabalho mais eficiente”* para atividades que exigem concentração, apontam ganhos significativos para *“autonomia”* e *“organização das atividades”*. Destacam ainda que a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional, tem contribuído para o aumento do bem-estar e da motivação no trabalho. Outros benefícios apontados incluem a *“formalização de processos”*, *“maior registro das atividades”* e *“melhoria na comunicação escrita”*. A observação participante foi possível notar que algumas atividades de natureza mais administrativa ou burocrática, o PGD mostrou-se funcional, sem prejuízos evidentes ao andamento dos trabalhos, especialmente quando bem organizado entre as equipes.

Contudo, os desafios citados estão fortemente relacionados à *“dificuldade de comunicação”* e *“atendimento ao público”*, principalmente nos setores que demandam interação direta com estudantes, docentes e coordenações. Foram levantadas críticas sobre o *“esvaziamento das unidades presenciais”* e a *“perda da qualidade no atendimento imediato”*, além da percepção de que a *“ausência de mecanismos padronizados de avaliação”* e *“acompanhamento das entregas”* dificulta a efetividade do programa. Também foram mencionadas *“desigualdade na produtividade entre servidores”* e a *“falta de compreensão institucional”* e *“clareza nos critérios de adesão e controle”*. A observação participante reforça a necessidade de maior institucionalização do PGD, com regras mais claras e comunicação efetiva entre as unidades, buscando equilibrar os benefícios individuais com as demandas coletivas da Universidade.

Para entender melhor essa questão, foi feito um cruzamento com a variável idade, o que ajuda a mostrar como pessoas de diferentes idades percebem os efeitos da adoção do programa, como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Faixa Etária dos Gestores x Percepções sobre o PGD

Faixa etária	Benefícios Percebidos	Desafios Apontados	Tendência Geral da Faixa Etária
35-44 anos	- Flexibilidade, autonomia e gestão de tempo; - Qualidade de vida e bem-estar; - Eficiência no atendimento remoto e entregas;	- Garantia da produtividade; - Resistência cultural institucional; - Comunicação com a comunidade acadêmica;	Enfatizam benefícios relacionados à autonomia e qualidade de vida, mas reconhecem limitações práticas.
45-54 anos	- Organização dos processos; - Gestão mais estratégica e transparente; - Equilíbrio vida pessoal/profissional;	- Perda na qualidade do atendimento; - Desalinhamento entre função e modalidade; - Falta de padronização institucional;	Visão mais crítica e cautelosa; apontam efeitos negativos, mas alguns reconhecem potenciais.
55 anos ou mais	- Poucos ou nenhum benefício percebido diretamente; - Eficiência pontual do trabalho remoto;	- Falta de controle e acompanhamento; - Inadequação do PGD às funções; - Atendimento comprometido;	Predominância de visão negativa ou neutra; preocupação com perda de efetividade institucional.

Elaborado pela autora (2025)

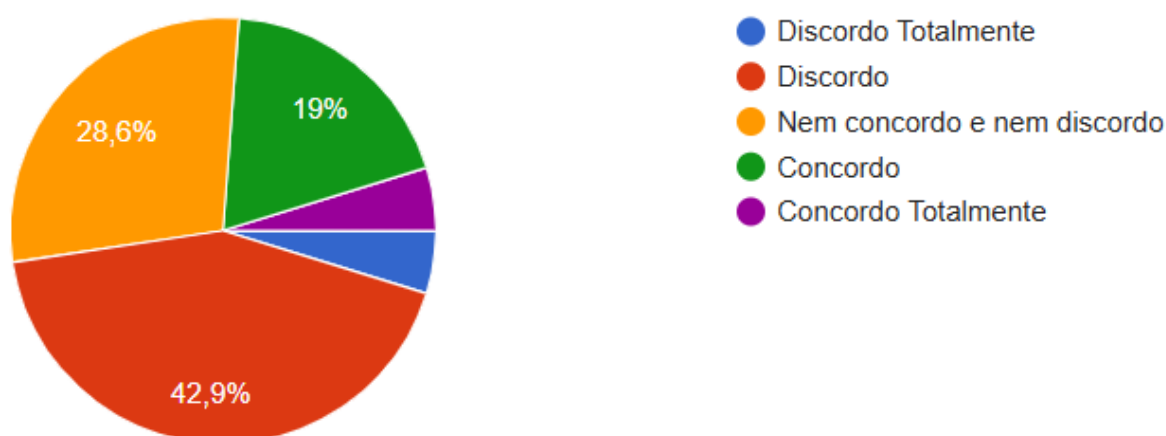
A análise revela percepções distintas entre as gerações em relação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Os gestores mais jovens (35-44 anos) tendem a ter uma visão mais positiva, destacando benefícios como autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, embora também reconheçam desafios relacionados à supervisão e à comunicação. Gestores na faixa de 45-54 anos apresentam uma postura mais equilibrada, reconhecendo avanços na organização do trabalho e na gestão por resultados, mas também apontando críticas quanto à execução prática do programa e seus impactos no atendimento à comunidade acadêmica. Já entre os gestores com 55 anos ou mais, há uma predominância de percepções negativas ou neutras. Os discursos demonstram maior cautela e ceticismo, com foco nos desafios da implementação, na perda de

efetividade do serviço público e na necessidade de presença constante para garantir um atendimento de qualidade.

A análise por idade evidencia a relevância de incorporar a perspectiva geracional na formulação e implementação de novas práticas de gestão pública, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). As diferentes percepções observadas entre os grupos etários revelam que a idade influencia de maneira significativa a forma como os servidores compreendem os benefícios e os desafios associados ao teletrabalho. Esse cenário reforça a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação, capacitação e acompanhamento que sejam sensíveis às particularidades dos diversos perfis geracionais presentes na Instituição. Nesse sentido, Lancaster e Stillman (2002) apontam que as gerações no ambiente de trabalho possuem valores, expectativas e modos de se relacionar com a tecnologia e com a organização distintos, o que afeta diretamente suas reações diante de mudanças organizacionais. No setor público, reconhecer essas diferenças é fundamental para promover o engajamento intergeracional e assegurar a efetividade das políticas institucionais.

Em complemento a essa análise, foi perguntado aos gestores e chefias se o PGD tem contribuído de maneira eficaz para a melhoria da produtividade e do desempenho da equipe, conforme ilustrado no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Grupo III - Na sua opinião, o PGD tem contribuído de forma eficaz para a melhoria da produtividade e do desempenho da sua equipe nas atividades de trabalho?



A percepção sobre a eficácia do PGD na melhoria da produtividade e do desempenho da equipe é predominantemente negativa ou neutra. Cerca de 48%

manifestaram discordância, indicando que o programa não trouxe benefícios claros nesse aspecto. Por outro lado, 29% permaneceram neutros, o que pode indicar incerteza ou a ausência de evidências concretas sobre impactos positivos. Apenas 24% concordam ou concordam totalmente que o PGD tem contribuído para a produtividade. Esse cenário reforça a percepção de que, para a maioria das chefias, o programa ainda não apresentou melhorias significativas ou teve efeitos limitados sobre o desempenho das equipes.

Adicionalmente, solicitou-se que os gestores e chefias relatassem as mudanças observadas na produtividade e no desempenho da equipe após a adoção do programa.

As respostas dos gestores revelam uma realidade complexa: enquanto há reconhecimento de ganhos importantes em termos de autonomia, eficiência e bem-estar dos servidores. Ao mesmo tempo, persistem desafios significativos, especialmente no que se refere à comunicação interna, à sobrecarga das equipes que permanecem em regime presencial e à ausência de mecanismos institucionais bem definidos para o monitoramento e a avaliação das entregas.

Alguns gestores destacam melhorias relevantes: *“Pude notar maior eficiência e união da equipe nas tarefas da nossa unidade [...]”* (P8). Outro observa que: *“O PGD aliado ao trabalho remoto permite que os servidores atendam não só à sua comunidade do Campus, mas sim a universidade como um todo”* (P9).

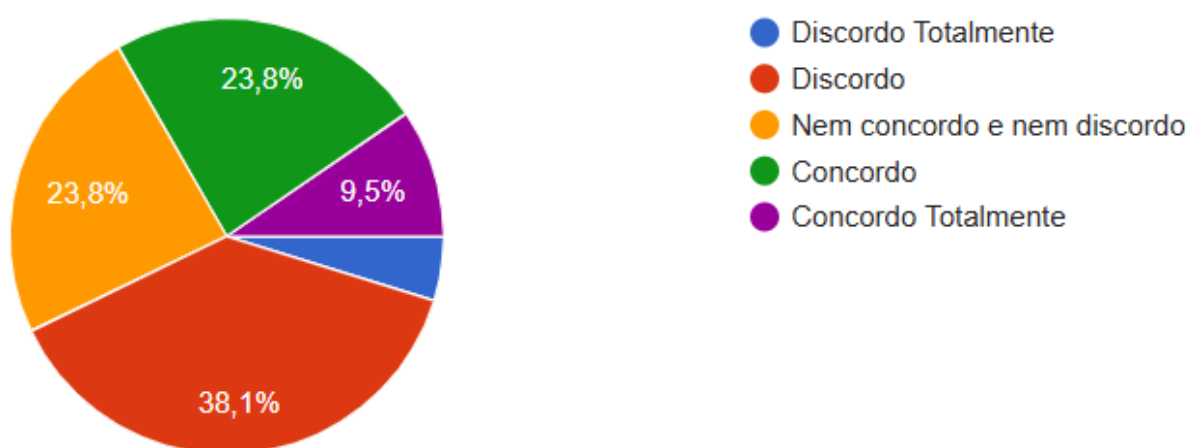
Por outro lado, os desafios também são evidentes e frequentemente relacionados a limitações estruturais e culturais. Um gestor aponta: *“O maior desafio é lidar com a falta de bom senso de alguns servidores que acham que estão de férias ou de folga no período remoto [...]”* (P10). Em outra perspectiva, ressalta-se que: *“A flexibilidade tem sido entendida como a não necessidade de se prestar contas sobre o trabalho realizado”* (P11), o que demonstra uma preocupação com a responsabilização e a cultura de resultados.

Alguns relatos evidenciam uma visão equilibrada, que reconhece tanto avanços quanto limitações: *“Uns produzem mais que antes [...]. Outros não mudaram, continuam oferecendo o mínimo do seu empenho”* (P12). Essa dualidade reforça a percepção de que o sucesso do programa depende de fatores individuais e contextuais.

Observa-se, portanto, que a insatisfação entre gestores e chefias tende a se manifestar especialmente em relação à dificuldade de garantir equidade nas

condições de trabalho e no acompanhamento das atividades. Para aprofundar essa análise, foi questionado ao grupo III se o PGD, em todas as suas modalidades, proporciona benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional da equipe, conforme ilustrado no Gráfico 12.

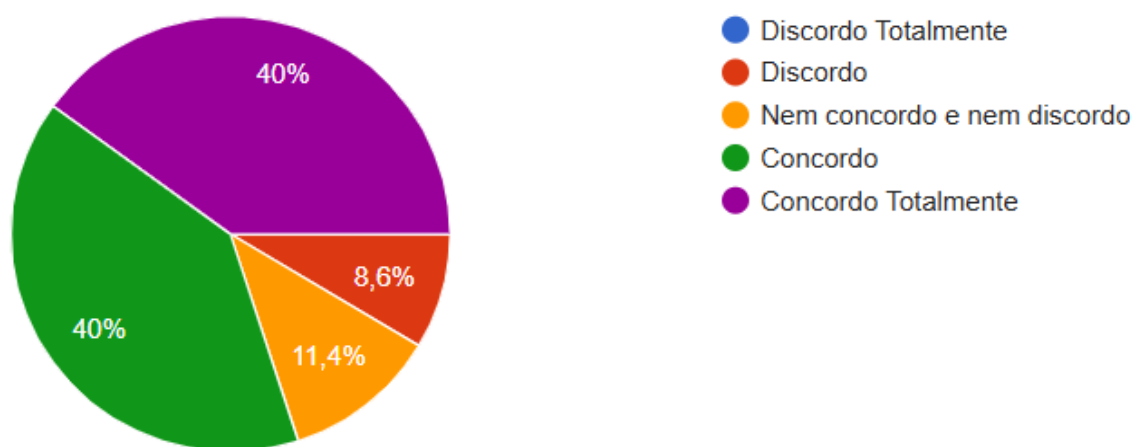
Gráfico 12 - Grupo III - Na sua opinião, o PGD em todas as suas modalidades traz benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional da sua equipe?



Uma parcela expressiva dos respondentes (38%) discorda da ideia de que o PGD, seja na modalidade presencial, remota parcial ou total, traz benefícios significativos. Além disso, 24% permaneceram neutros, o que pode indicar incerteza ou a ausência de evidências claras sobre impactos positivos. Por outro lado, 33% consideram que o PGD pode trazer benefícios em contextos específicos, demonstrando que há reconhecimento pontual de avanços, embora ainda não seja uma percepção consolidada.

Igualmente, investigou-se junto ao grupo I se o Programa tem sido efetivo na melhora da produtividade e do desempenho nas atividades de trabalho, bem como sobre as mudanças percebidas desde sua adesão, conforme ilustrado no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Grupo I - Na sua opinião, o PGD tem sido efetivo na melhora da sua produtividade e desempenho das atividades no trabalho?



O cenário é amplamente positivo: 80% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o Programa tem sido efetivo na melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho. Os demais 20% indicam que não percebem melhorias significativas ou que os efeitos não são tão evidentes. Entre as principais mudanças já relatadas, destacam-se a melhoria na qualidade de vida, o aumento da produtividade, o bem-estar, a flexibilidade e a autonomia. No entanto, os impactos do Programa variam conforme as funções desempenhadas. Para aqueles cujas atividades podem ser realizadas remotamente, o PGD proporcionou maior eficiência e bem-estar. Já nas unidades que dependem do atendimento presencial, há um descontentamento evidente. Alguns servidores relataram sobrecarga de trabalho ao assumirem demandas de colegas em teletrabalho, enquanto outros apontaram que a única mudança percebida foi a dispensa do preenchimento da folha de ponto, sem melhorias significativas na rotina de trabalho.

Ao integrar os dados quantitativos e qualitativos, foi possível explorar nuances mais detalhadas nas percepções do grupo I, especialmente ao cruzar variáveis como gênero e avaliação pessoa quanto às mudanças percebidas, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise comparativa: gênero x avaliação pessoal (mudanças percebidas)

Categoria	Mulheres	Homens
Bem-estar	52% (saúde mental e física)	27% (redução de estresse)
Produtividade	14% (ênfase em organização)	55% (foco em eficiência e qualidade)
Flexibilidade	34% (conciliação vida-trabalho)	0%
Neutralidade/Críticas	0%	18% (poucas mudanças)

Elaborado pela autora (2025).

Essa análise revela que 12 das 23 mulheres participantes (52%) destacaram o bem-estar como a principal mudança promovida pelo PGD, com ênfase em aspectos de saúde mental e física. Uma das participantes relatou: *“Minha saúde física e mental melhorou significativamente. A flexibilidade permite pequenas pausas”* (P13). Outra complementou: *“Uma qualidade de vida muito mais satisfatória, mais tempo com meu filho e família, um melhor rendimento do serviço e principalmente menos estresse”* (P14).

Além disso, 8 mulheres (34%) mencionaram a flexibilidade como fator central para conciliação entre vida pessoal e profissional. Entre os relatos, destacam-se falas como: *“Mais tempo para estar com a família e cuidar da família”* (P15) e *“Flexibilidade para conciliar vida pessoal e profissional”* (P16). Já 3 mulheres (14%) enfatizaram a produtividade e a organização como benefícios principais, como expresso nas declarações: *“Maior consciência das atividades e do tempo necessário para executá-las”* (P17) e *“Trabalho com mais qualidade e agilidade”* (P18).

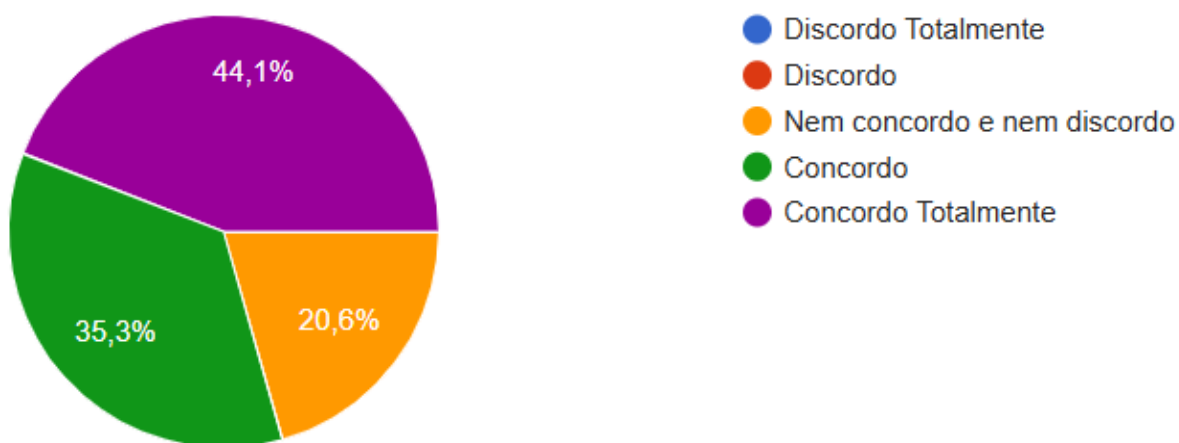
Entre os homens, as percepções também revelam aspectos relevantes, embora com ênfases distintas. Dos 11 respondentes do sexo masculino, 6 (55%) destacaram ganhos relacionados à eficiência e à qualidade do trabalho. Um dos relatos aponta: *“Melhoria no bem-estar e aumento de produtividade na unidade em que estou lotado”* (P19), enquanto outro complementa: *“Melhor qualidade dos serviços e de vivência no ambiente de trabalho e com familiares”* (P20). Além disso, 3 homens (27%) mencionaram a redução do estresse como benefício direto do Programa, como ilustram as falas: *“Menos stress na realização das tarefas”* (P21) e *“Não sinto mais pressão para cobrir os colegas faltantes”* (P22). Já 2 servidores (18%) mantiveram uma posição mais neutra, relatando poucas mudanças na rotina:

“Eu aderi ao Programa no presencial, portanto não percebo muitas mudanças na minha rotina” (P23).

A análise comparativa entre mulheres e homens revela diferenças significativas nas ênfases atribuídas às mudanças percebidas pela adesão ao PGD. Enquanto a maioria das mulheres destacou o bem-estar e a flexibilidade como principais ganhos, os homens concentraram suas percepções na eficiência e na qualidade do trabalho. O bem-estar aparece com força nos dois grupos, mas com maior associação, entre as mulheres, à saúde mental e à conciliação da vida pessoal. Já entre os homens, o foco recai sobre o desempenho no ambiente laboral e a redução do estresse. Esses achados dialogam com a literatura sobre teletrabalho e gestão por desempenho, que aponta a influência do gênero nas formas de vivenciar e avaliar as mudanças no trabalho, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, à percepção de produtividade e aos impactos sobre a saúde mental. O estudo de Aguiar *et al.* (2022) demonstra que mulheres tendem a valorizar mais os aspectos relacionados à qualidade de vida e à conciliação entre trabalho e família, enquanto homens, em geral, priorizam elementos ligados à performance e à eficiência no trabalho.

Também no grupo I, foi investigado se o programa tem gerado benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional dos participantes, conforme ilustrado no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Grupo I - Você sente que o PGD traz benefícios significativos para o seu desempenho e desenvolvimento profissional?



Os resultados confirmam a tendência anterior: 80% dos participantes consideram que o Programa tem um impacto positivo nesse aspecto, enquanto 20% ainda não percebem essa melhoria de forma clara ou se encontram em fase de adaptação ao novo modelo. Os participantes também foram convidados a compartilhar os principais impactos do PGD em suas vidas pessoal e profissional.

Os principais benefícios relatados concentram-se na flexibilidade, apontada como a vantagem mais evidente. Ela contribui diretamente para a melhoria da qualidade de vida, proporcionando mais tempo para atividades pessoais, familiares e físicas, sem comprometer a produtividade no trabalho. Casos de cuidado com familiares com doenças crônicas, como Alzheimer, foram mencionados, assim como a eliminação do deslocamento diário, que reduziu significativamente o estresse. Outros pontos destacados foram as economias com transporte, alimentação e vestuário. A melhoria na qualidade de vida foi citada 14 vezes, seguida pela flexibilidade e autonomia (12 menções), aumento da produtividade (10 menções) e oportunidades de capacitação (4 menções).

Entretanto, também foram apontados desafios, como sobrecarga de trabalho, dificuldades de adaptação ao modelo remoto e desgaste físico e psicológico entre servidores que mantêm jornadas presenciais. A desigualdade nas condições de trabalho foi outro ponto relevante, sobretudo no que se refere à falta de padronização no acesso a equipamentos adequados. Além disso, surgiram preocupações com o isolamento social e a dependência excessiva de dispositivos eletrônicos, revelando que os efeitos do PGD são amplos e multifacetados, exigindo acompanhamento contínuo e ajustes institucionais.

Nesse contexto, a comunicação e o acesso à informação institucional surgem como dimensões estratégicas para o funcionamento e a aceitação do programa, sendo esses os pontos abordados na próxima seção.

4.2.6 Comunicação, Circulação e Acesso à Informação

O grupo II foi questionado sobre seu conhecimento a respeito do funcionamento do PGD e das fontes de informação utilizadas.

A maioria dos não participantes afirmou ter conhecimento sobre o programa, sendo a ProGPe a fonte mais citada e reconhecida como principal responsável pela sua divulgação. Outros meios mencionados incluem colegas de trabalho e materiais

institucionais. No entanto, uma parcela significativa dos respondentes ainda desconhece ou possui apenas uma visão superficial do PGD, sugerindo que a comunicação não tem alcançado todos os servidores de maneira eficaz. A observação participante indicou que ampliar a divulgação e diversificar os canais de comunicação pode ser essencial para superar essas lacunas e garantir maior clareza sobre o programa. A esse respeito, Duarte e Lima (2018) argumentam que a governança da informação nas instituições públicas é essencial para garantir a efetividade organizacional, sendo a transparência comunicacional uma das chaves para a participação dos servidores nos programas institucionais.

Nesse sentido, os grupos I e II também foram questionados sobre a suficiência dos materiais e informações disponíveis para entender os benefícios e as implicações da adesão ao PGD, conforme ilustrado nos Gráficos 15 e 16.

Gráfico 15 - Grupo I - Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?

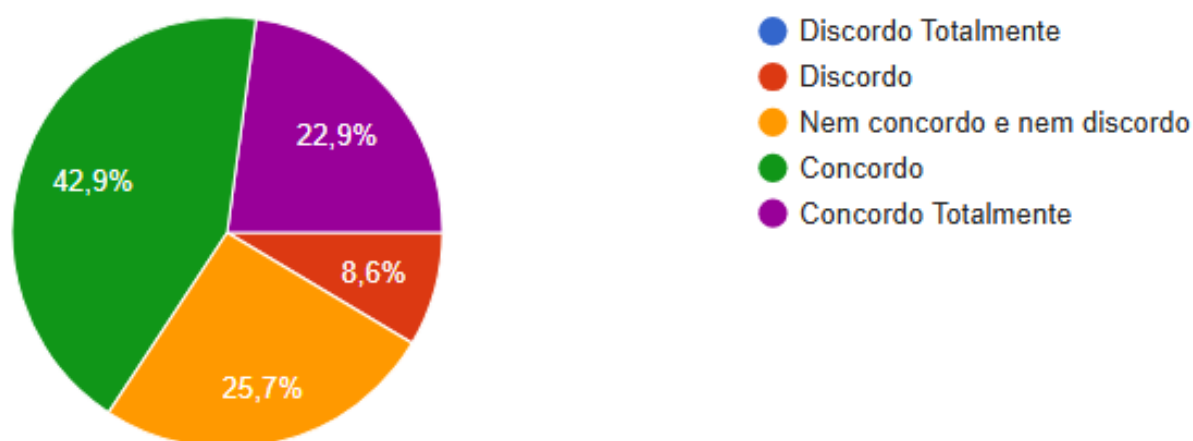
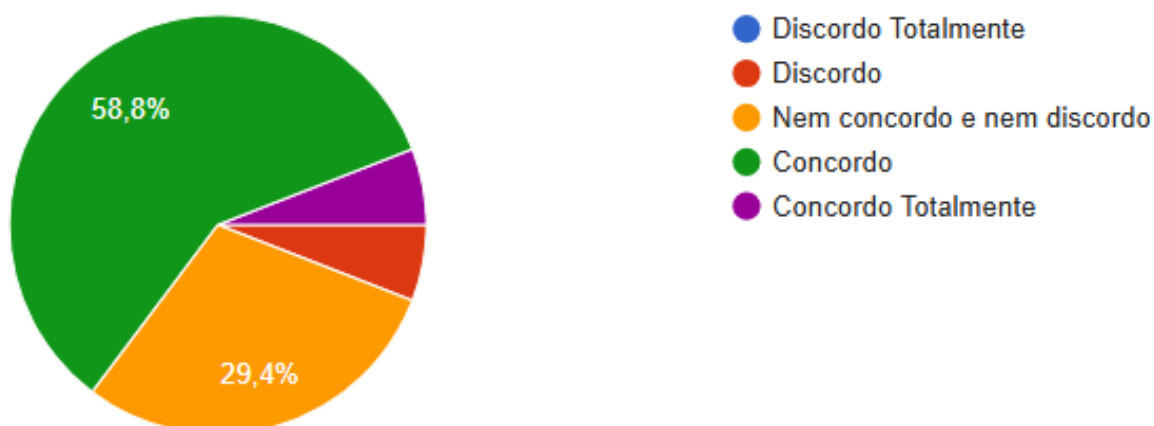


Gráfico 16 - Grupo II - Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?



A comparação evidencia que, embora ambos os grupos tendem a considerar os materiais sobre o PGD como suficientes, 66% entre os participantes e 65% entre os não participantes, a percepção de neutralidade também se mantém semelhante, com 26% e 29%, respectivamente. Esses dados sugerem a presença de insegurança ou desconhecimento prático entre parte dos respondentes. Além disso, observa-se que os participantes do PGD tendem a buscar mais informações sobre o programa, justamente por estarem envolvidos ativamente em sua execução.

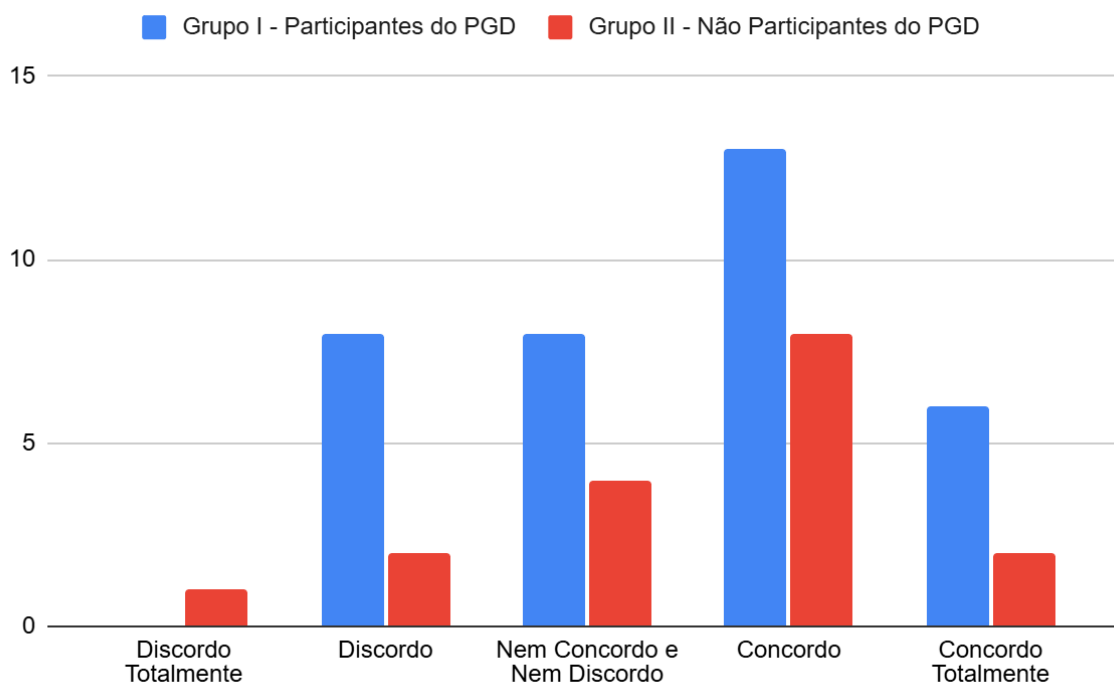
Complementarmente, perguntou-se sobre quais informações adicionais poderiam contribuir para uma melhor compreensão do programa.

Os dois grupos demonstraram reconhecer a existência de informações institucionais sobre o PGD, mas apontaram possibilidades de melhoria. Os servidores participantes do PGD sugerem materiais didáticos mais acessíveis, como cartilhas e manuais, além de treinamentos para apoiar a mudança de cultura. Também destacaram a necessidade de um canal único de comunicação e melhorias na divulgação presencial e via e-mail. Já os não participantes, consideram as normativas suficientes, mas sugerem maior padronização, clareza nos deveres e exemplos práticos. Ambos os grupos pedem regras mais uniformes, evitando decisões apenas das chefias. Há, portanto, uma demanda comum por mais clareza, acessibilidade e formação. Isso reforça a importância de uma comunicação estratégica e contínua sobre o programa.

Ainda em relação à comunicação, os grupos I e II foram questionados sobre a satisfação com a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao

PGD, além de quais aspectos funcionam bem e quais poderiam ser melhorados, conforme ilustrado nos Gráfico 17.

Gráfico 17 - Grupo I e II - Na sua opinião, a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao PGD são satisfatórios?



A satisfação com a comunicação e o suporte dos gestores em relação ao PGD é predominante, com 60% dos não participantes e 54% dos participantes avaliando-os de forma positiva. A neutralidade aparece de maneira equilibrada entre os grupos, com 23% em ambos, enquanto a discordância é ligeiramente maior entre os participantes (23%) do que entre os não participantes (17%). Esses dados sugerem que, apesar da percepção geral ser favorável, ainda há espaço para melhorias na comunicação e no suporte oferecido.

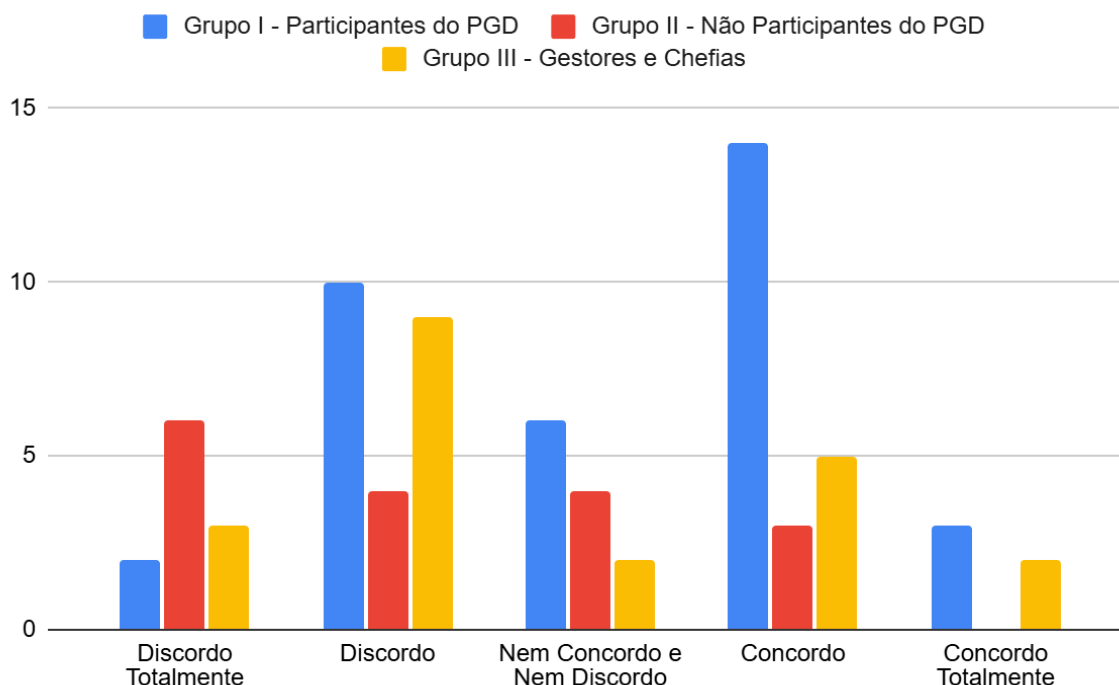
No grupo I, a comunicação em nível setorial é percebida como positiva e ocorre de forma fluida, especialmente por meio de mensagens instantâneas. O suporte da chefia imediata é considerado adequado. No entanto, há espaço para melhorias na comunicação institucional, com sugestões de ajustes, como a implementação de um sistema para acompanhamento das entregas e a criação de canais específicos para consulta sobre o regime de trabalho de cada servidor. Algumas respostas destacam a necessidade de que os servidores informem com

mais clareza seus horários de atendimento e presença no setor, enquanto outros apontam a falta de maior orientação por parte dos gestores.

No grupo II, muitos respondentes afirmam não ter informações suficientes para avaliar a comunicação e o suporte oferecidos pelos gestores em relação ao PGD. No entanto, assim como no grupo I, há a percepção de que um sistema formal para controle e monitoramento das atividades seria essencial. Além disso, há consenso sobre a necessidade de tornar a comunicação dos horários de atendimento das unidades mais clara e acessível. Locais que utilizam ferramentas como o WhatsApp Business ou que divulgam seus horários de forma transparente são melhor avaliados.

A análise sobre a divulgação de informações claras relativas aos horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho envolveu os três grupos (I, II e III), conforme apresentado no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Grupos I, II e III - Na sua percepção, as unidades (acadêmicas e administrativas) que você tem conhecimento e que aderiram ao PGD fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?



O grupo I demonstra uma percepção mais positiva em relação à clareza e divulgação das informações (49%), porém 34% dos respondentes discordam ou

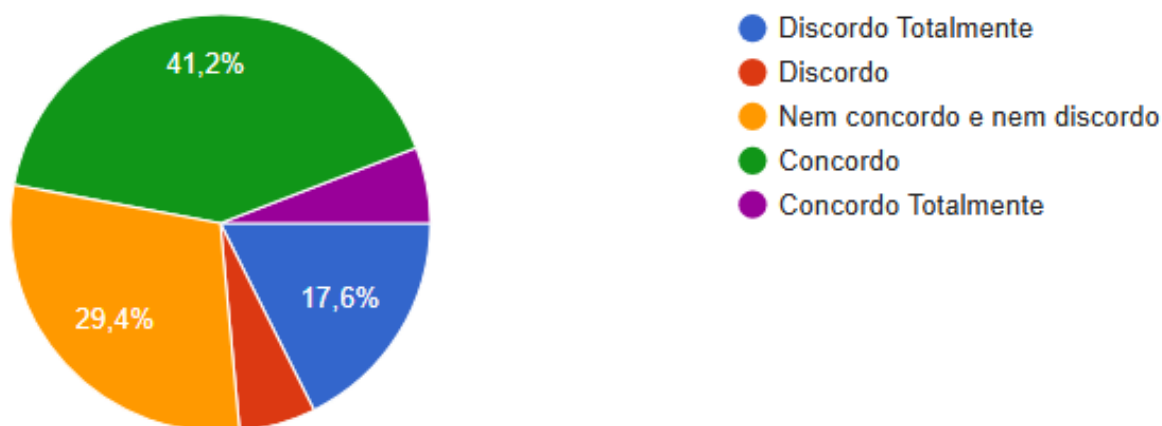
discordam totalmente de que haja clareza na divulgação dos horários ou canais de comunicação durante o teletrabalho, indicando que há margem para melhorias. Já o grupo II indica uma falta quase total de divulgação, 59% dos respondentes manifestaram discordância total ou parcial e apenas 17,50%, se manifestaram positivamente, esses resultados evidenciam graves deficiências na comunicação, sugerindo que as informações sobre teletrabalho não estão sendo adequadamente comunicadas além do círculo de participantes do PGD. No caso do grupo III, a avaliação é praticamente igual ao do grupo II, tendo 57% dos respondentes insatisfeitos e 21% com respostas positivas, indicando que mesmo os gestores que deveriam ser os principais facilitadores do processo, reconhecem falhas significativas na transparência e acesso às informações.

Além disso, por meio da observação participante, constatou-se que muitas unidades no campus não divulgam adequadamente seus horários de atendimento ou canais de comunicação durante o teletrabalho, reforçando a insatisfação dos grupos II e III, evidenciando a necessidade de padronização e maior transparência na comunicação institucional. Conforme observado por Pantoja, Santos e Marciano (2023), a comunicação institucional sobre programas de gestão é fundamental para garantir a adesão e a efetividade da política pública. A percepção dos grupos II e III sobre a falta de clareza nas informações reforça a importância de estratégias comunicacionais mais transparentes, o que poderia impactar diretamente na legitimidade e aceitação do programa.

Por fim, ao grupo II foi perguntado o que seria necessário para motivar a adesão ao PGD e se a melhora na comunicação e no esclarecimento do programa influenciaria essa decisão, conforme ilustrado no Gráfico 19.

A maioria das respostas indica que as atividades desempenhadas pelos servidores não são compatíveis com o PGD, sendo essa a principal razão para a não adesão ao programa. Outra preocupação recorrente é o receio de que o PGD possa levar à precarização da carreira de assistente administrativo, abrindo caminho para a terceirização do cargo ou a contratação de serviços sob demanda. Além disso, alguns servidores consideram que já possuem flexibilidade suficiente em suas unidades, o que pode reduzir o interesse em aderir ao programa.

Gráfico 19 - Grupo II - Você se sentiria mais motivado a aderir ao PGD, caso haja uma melhor comunicação e esclarecimento do programa?



Ainda assim, 47% dos respondentes afirmam que uma melhor comunicação e esclarecimento sobre o PGD poderia motivá-los a aderir ao programa (7 de 17). Esse dado sugere que a comunicação institucional tem papel relevante como fator de decisão. Cerca de 29% se mantiveram neutros, indicando indiferença, baixa prioridade no momento ou insegurança sobre os benefícios reais da adesão. Para 24% dos respondentes, uma comunicação mais clara não alteraria sua motivação para aderir, sinalizando que outros fatores também influenciam sua decisão.

4.2.7 Recomendações dos Servidores para o PGD: o que pode ser ajustado?

Para além da comunicação, os dados indicam que há outros aspectos que influenciam a decisão pela adesão ou não ao PGD. Nesse sentido, foi solicitado ao grupo II que sugerisse melhorias para o aprimoramento do programa, visando torná-lo mais atrativo para os servidores.

O grupo II expressa, de maneira predominante, uma visão crítica sobre o funcionamento atual do PGD, destacando preocupações com a falta de controle, impactos negativos na Universidade e a necessidade de uma regulamentação mais rigorosa. No entanto, também há o reconhecimento de que, se bem estruturado, o programa pode trazer benefícios. A principal recomendação emergente é a necessidade de ajustes que garantam eficiência, transparência e um equilíbrio entre a flexibilidade dos servidores e a qualidade dos serviços prestados.

No grupo III, buscou-se compreender as perspectivas sobre a viabilidade do PGD a longo prazo, bem como identificar possíveis adaptações e melhorias para que o programa atenda melhor às necessidades das unidades e dos servidores no futuro. O PGD divide opiniões, enquanto alguns acreditam em sua viabilidade a longo prazo, outros consideram-no insustentável sem ajustes. A maioria concorda que são necessárias regulamentações e diretrizes institucionais para garantir sua eficiência em todas as unidades. Além disso, há um consenso sobre o impacto negativo do programa no esvaziamento do campus. Alguns defendem sua expansão, argumentando que representa o futuro das relações de trabalho e deve ser aprimorado, não abandonado. No entanto, há a ressalva de que seus benefícios são mais individuais do que coletivos, o que limita seu alcance.

Os gestores apontam a necessidade de aprimorar o PGD com regras mais claras e uniformes em toda a Instituição, evitando decisões discricionárias por parte das chefias imediatas. Propõem que a carga horária em teletrabalho seja definida conforme a natureza das funções, com restrições para atividades que exigem atendimento ao público. A maioria concorda que os servidores em regime remoto devem manter acessibilidade constante através de canais oficiais como e-mail ou WhatsApp Business, embora haja divergências sobre a flexibilidade de horários, enquanto alguns defendem jornadas alternativas, outros preferem horários padronizados para garantir organização e evitar sobrecarga.

Há consenso de que o PGD não pode ser aplicado de forma idêntica em todas as unidades, mas as opiniões divergem sobre seu futuro: alguns defendem sua manutenção e expansão com alguns ajustes, enquanto outros propõem limitar os dias de trabalho remoto ou até extinguir o programa. Para garantir produtividade, surgem sugestões como sistemas de prestação de contas periódicos (diários ou semanais), embora haja ressalvas sobre concentrar o controle apenas nas chefias, indicando a necessidade de mecanismos mais equilibrados de acompanhamento.

É notável que o PGD é visto como uma realidade consolidada, mas para a sua continuidade são necessárias melhorias regulatórias e do equilíbrio entre trabalho remoto e a preservação da dinâmica acadêmica no campus, destacando a necessidade de um modelo que atenda tanto às demandas individuais quanto aos interesses coletivos da Universidade. Nesse sentido, é fundamental que as instituições públicas adaptem seus modelos de gestão à lógica de resultados e

inovação contínua, sem perder de vista a especificidade de suas missões sociais e os múltiplos interesses envolvidos.

Essas propostas refletem a complexidade de implementar um modelo que equilibre eficiência operacional, flexibilidade e justiça institucional, mostrando que qualquer evolução do PGD exigirá diálogo para incorporar perspectivas diversas e e considerar as particularidades de cada unidade.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implementação, os desafios e os efeitos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de São Carlos, campus Araras, a partir das percepções dos servidores técnico-administrativos — tanto os que aderiram quanto os que não aderiram ao programa — e das chefias e gestores responsáveis pelo acompanhamento das entregas. Buscou-se compreender como as transformações recentes nas formas de organização do trabalho, especialmente com a introdução do teletrabalho, têm impactado a rotina institucional, a produtividade e o bem-estar dos servidores públicos no contexto universitário.

Os servidores que aderiram ao programa valorizaram especialmente a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho, destacando ganhos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a economia de tempo e recursos, além da maior eficiência no desempenho das atividades. A análise revelou que os benefícios do PGD são percebidos, sobretudo, no plano individual, o que aponta para o desafio de ampliar essas potencialidades para o nível coletivo, buscando alinhar a eficiência das entregas com a manutenção da coesão organizacional.

Por outro lado, surgiram críticas importantes quanto à sobrecarga percebida por colegas que permanecem exclusivamente em regime presencial, à necessidade de aprimorar a comunicação institucional e à dificuldade de adaptar algumas funções ao modelo do programa, especialmente em razão da diversidade de atividades desempenhadas na universidade. Além disso, identificou-se um impacto significativo no esvaziamento físico do campus, preocupação compartilhada especialmente pelos gestores, por comprometer a dinâmica acadêmica e institucional.

Entre os servidores que não aderiram ao PGD, os dados evidenciaram não apenas a incompatibilidade de certas funções com o teletrabalho, mas também receios sobre a desvalorização do serviço público, a terceirização e a perda da identidade profissional. No entanto, muitos reconheceram que uma comunicação mais clara e transparente poderia motivá-los a aderir ao programa, reforçando a centralidade da informação institucional como instrumento de gestão.

No grupo dos gestores, as percepções foram mistas. Por um lado, apontaram ganhos importantes, como maior autonomia, melhor organização do trabalho e

bem-estar das equipes; por outro, expressaram preocupações quanto à falta de regras padronizadas para adesão, à fragilidade dos mecanismos institucionais de monitoramento das entregas e aos efeitos do teletrabalho sobre a coesão e o funcionamento da universidade. Destacaram ainda desafios relacionados à sobrecarga dos servidores que atuam presencialmente e às dificuldades para assegurar condições de trabalho igualitárias entre as diferentes unidades.

As chefias e gestores também ressaltaram a necessidade de estabelecer normas mais claras, padronizadas e estáveis, que ofereçam segurança jurídica e previnam a aplicação desigual do programa entre as áreas da universidade. Sugeriram, ainda, ajustes na definição das cargas horárias para o teletrabalho, respeitando a especificidade das funções e com restrições para aquelas que exigem atendimento direto ao público.

Diante desses achados, recomenda-se que a UFSCar avance na construção de instrumentos normativos mais claros e uniformes para regulamentar o PGD, assegurando segurança jurídica e evitando decisões discricionárias. É essencial reforçar a comunicação institucional, com materiais explicativos, canais oficiais de orientação e espaços de escuta permanente, para reduzir resistências e garantir o entendimento dos objetivos e benefícios do programa. Sugere-se, também, a implementação de sistemas periódicos e equilibrados de monitoramento das entregas, que favoreçam a transparência e a eficiência, sem sobrecarregar as chefias. Além disso, recomenda-se investir em ações de formação sobre gestão do tempo, organização do trabalho remoto e o uso adequado das ferramentas institucionais. Por fim, destaca-se a importância de fomentar um debate contínuo sobre cultura organizacional, valorizando tanto o trabalho presencial quanto o remoto, de modo a garantir que o PGD seja implementado com justiça, equidade e foco na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Esta pesquisa oferece subsídios valiosos para o aprimoramento do programa na UFSCar, contribuindo para que a gestão institucional reconheça e atue de forma efetiva diante da diversidade de realidades e demandas existentes. Reforça-se, assim, a necessidade de uma gestão que promova o diálogo, a transparência e a corresponsabilidade nas decisões que afetam a vida funcional dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

É importante destacar que este estudo teve como recorte o *campus* Araras da UFSCar, o que limita a generalização dos resultados. Ainda assim, o número

expressivo de participantes e as percepções coletadas possibilitam reflexões aprofundadas sobre o impacto do PGD em um contexto universitário real. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para outros campi da UFSCar e instituições federais, bem como aprofundar a análise longitudinal sobre os efeitos do programa em aspectos como saúde mental, engajamento institucional, cultura organizacional e sustentabilidade do modelo a longo prazo.

Em um momento histórico em que há o risco de se priorizar a tecnologia em detrimento da humanidade, conforme advertiu o Papa Francisco, esta pesquisa reforça a necessidade de colocar as pessoas no centro das políticas públicas de gestão. Afinal, mais do que metas, indicadores e ferramentas digitais, é o olhar humano que sustenta a efetividade do serviço público e, por meio dele, constrói-se uma administração mais justa, democrática e comprometida com o bem comum.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro v. 20, n. 6, nov./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7RgMPwZndxK7Qb6KNcQ5LCL/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ANTUNES, Evelise Dias; RIBEIRO, Bruno Chapadeiro; SANTOS, Marta; FISCHER, Frida Marina. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 3, e220075, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023220075pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/nMm7gbdnCWH55VpvdvyV3JS/?lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2025.

ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob o fogo cruzado**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAÚJO, Sâmella Arruda; FRANÇA, Fabiana da Silva; CAVALCANTE, Geisa Fabiane Ferreira; LIMA, Izabel França de; MEDEIROS, José Washington de Moraes. Teletrabalho (Telework): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 4, p. 132–151, 2019. Número especial. DOI: 10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/42611>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ARAÚJO, Tânia Maria; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/?lang=pt>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Managing performance: international comparisons**. London: Routledge, 2008.

BRASIL. **Decreto, nº 62.758, de 22 de maio de 1968**. Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal de São Paulo. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1968. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62758-22-maio-1968-403999-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=A%20Universidade%20Federal%20de%20S%C3%A3o%20Paulo%20poder%C3%A1%20celebrar,e%20interc%C3%A2mbio%20de%20pessoal%20docente%2C%20t%C3%A9cnico%20ou%20administrativo>. Acesso em: 31. jul. 2024.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 22 maio 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 27 maio 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. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 5, 18 maio 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art., 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Governo Federal, 2018. SIGEPE Legis. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.21, 31 jul. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. 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 de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 76, 16 dez. 2022b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados 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 relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 9, 13 jan. 2023b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI 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. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 57, 31 jul. 2023a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI 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. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 35, 17 jul. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em: 28 jul. 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. **Diário Oficial da União:** edição 16, seção 1, Brasília, DF, p. 48, 21 jan. 2025a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges/srt/sgp/mgi-n-20-608414504>. Acesso em: 3 mar. 2025

BRASIL. **Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960.** Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1960. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3835.htm. Acesso em: 31 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965.** Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4759.htm. Acesso em: 31 jul. 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 diretos. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos. Acesso em: 22 mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p.1, 22 mar. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Produto 4:** guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613>. Acesso em: 2 jan. 2025.

BRASIL. **Painel de implementação.** Brasília, DF: Governo Federal, 2025b. Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacao> pgd. Acesso em: 21 jan. 2025.

CAMARGO, Leonardo Nunes; LUZ, Lara Emanuele da. Os impactos da quarta revolução industrial na educação: contribuições de Byung-Chul Han. **Revista Paranaense de Filosofia**, União da Vitória, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2021. DOI:

10.33871/27639657.2021.1.1.5894. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/rpfilo/article/view/5894>. Acesso em: 9 nov. 2024.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, Catonsville, v. 32, n. 5, p. 539-553, may 1986. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.32.5.539>. Acesso em: 24 fev. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DUARTE, Luciano da Costa; LIMA, Eliomar A. de. Governança de TI no setor público: um estudo sobre o impacto na efetividade organizacional. In: ESCOLA REGIONAL DE INFORMÁTICA DE GOIÁS (ERI-GO), 2018. , 2018, Goiânia. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2018. p. 239-252. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/erigo/article/view/7143>. Acesso em: 24 fev. 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

FALCÃO, Thaysa Menezes Gouveia de Medeiros. **Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46569>. Acesso em: 7 abr. 2024.

FERREIRA, Vanessa Rocha; SANTANA, Agatha Gonçalves. A quarta revolução industrial e o direito à desconexão do trabalhador em tempos de pandemia. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito/UFRGS**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, 2021. DOI: 10.22456/2317-8558.104993. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ppgdir/article/view/104993>. Acesso em: 9 nov. 2024.

FIGARO, Roseli; SILVA, Ana Flávia Marques da. A comunicação como trabalho no capitalismo de plataforma: o caso das mudanças no jornalismo. **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 1, p. 101-115, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38566>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38566/pdf>. Acesso em: 9 nov. 2024.

FREIRE, Vanessa Miranda; SANTOS, Miguel Rosa. O Trabalhador e a sua luta na Revolução Industrial Inglesa - 1760 a 1895. **Gestão & Tecnologia**, Goiânia, ano 11, v. 1, ed. 34, p. 3-34, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://www.faculadadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/109/66>. Acesso em: 9 nov. 2024.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia

de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 jul. 2024.

GÓIS, Mariana. **Gênero e comunicação interna**: o caso das gestoras em uma Instituição Federal de Ensino Superior. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/20.500.14289/20760>. Acesso em: 22 abr. 2025.

GÓMEZ, Víctor Riesgo. V. Entre el control y el consentimiento. De Braverman a Burawoy en el capitalismo de plataforma. Trabajar para Uber en España. **Revista Española de Sociología**, Madrid, v. 32, n. 3, p. a175, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.175>. Disponível em: <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/96335>. Acesso em: 12 nov. 2024.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

HO, Linda Lee. Levantamento tipo survey. In: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 75-130.

IBGE. **Araras**: panorama. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/araras/panorama>. Acesso em: 5 fev. 2025.

JACCOUD, Luciana de Barros; BEGHIN, Nathalie. **Desigualdades raciais no Brasil**: um balanço da intervenção governamental. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9164>. Acesso em: 20 abr. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **When generations collide**: who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York: HarperBusiness, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In*: CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 45–61.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.6, n.3, p. 12745-12759, mar. 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-222. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340531662_A_viabilidade_do_teletrabalho_na_administracao_publica_brasileira. Acesso em: 24 nov. 2024.

MOROZOV, Evgeny; BRIA, Francesca. **A cidade inteligente**. São Paulo: UBU, 2019.

NASSUNO, Marianne. Gestão por Resultados no Governo Federal Brasileiro. **Revista Segurança, Justiça e Cidadania**: Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública, Brasília, DF, v. 3, n. 5, p. 139–149, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume5/gestao_resultados_governo_federal_brasileiro_breve_historico_perspectivas.pdf. Acesso em: 25 nov. 2024.

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

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading: Addison-Wesley, 1992.

PANTOJA, Maria Júlia; SANTOS, Layreane Silvano dos; MARCIANO, Luiz Henrique da Silva. Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Competência**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v16n1.2023.885>. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/885/483>. Acesso em: 7 abr. 2024.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. [S.l.]: [s.n.], 2018. p. 1663-1675. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355575750_PERSPECTIVAS_E_DESAFIOS_DO_TELETRABALHO_NO_SETOR_PUBLICO. Acesso em: 21 nov. 2024.

PARRON, Tâmis. Revolução Industrial e circuitos mercantis globais: a crise da escravidão no Império britânico. **Revista USP**, São Paulo, n. 132, p. 185–212, jan./fev./mar. 2022. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.i132p185-212. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/196279/180960>. Acesso em: 9 nov. 2024.

PAZ, Fernanda Alves Ribeiro. Tecnologias da Informação e comunicação na assistência estudantil durante a pandemia da covid-19. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 144, p. 173-192, maio/set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.286>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/Z3YnvrFcfrPbfx7g6fxcGbv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 abr. 2024.

RANIERI, Tais Ribeiro. **Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/14363>. Acesso em: 9 abr. 2024.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152–162, jan./mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/54516/71104>. Acesso em: 2 mai. 2024.

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. **Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono**. Brasília, DF: IPEA, 2016. (Texto para discussão, 2207). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6696/1/td_2207.pdf. Acesso em: 6 jun. 2024.

SEGATTO, Catarina Ianni; ABRUCIO, Fernando Luiz. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 68, n. 1, p. 85-106, jan./mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i1.762>. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/a_gestao_por_resultados_na_educacao_em_quatro_estados_brasileiros.pdf. Acesso em: 24 nov. 2024.

SOUZA, Dalva Inês de; MULLER, Deise Margô; FRACASSI, Maria Angélica Thiele; ROMEIRO, Solange Bianco Borges. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Hamburgo: FESLSVC, 2013.

UFSCAR. **Conheça a UFSCar**. São Carlos: UFSCar, 2024a. Cheganças - Programa de Acolhimento Estudantil - UFSCar. Disponível em: <https://www.cheguei.ufscar.br/a-ufscar>. Acesso em: 1. ago. 2024.

UFSCAR. **A UFSCar**. São Carlos: UFSCar, 2024b. Disponível em: <https://www.ufscar.br/a-ufscar>. Acesso em: 1. ago. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.370, de 14 de março de 2020**. Suspensão de aulas e atividades curriculares a partir de 16/03/2020, e replanejamento de atividades administrativas, como medida de prevenção ao COVID-19. São Carlos: UFSCar, 2020a. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=166923&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 26 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.371, de 15 de março de 2020.** Estabelece medidas de caráter temporário visando reduzir exposição pessoal e interações presenciais entre membros da comunidade UFSCar, incluindo o replanejamento de rotinas e procedimentos de trabalho, como forma de prevenção aos problemas causados pelo COVID-19. São Carlos: UFSCar, 2020b. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=166958&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 26 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.380, de 20 de março de 2020.** Prorroga suspensão de aulas, atividades curriculares e medidas de caráter temporário visando reduzir exposição pessoal e interações presenciais entre membros da comunidade UFSCar. São Carlos: UFSCar, 2020c. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=171750&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 25 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4438, de 02 de junho de 2020.** Comissão Trabalho Remoto: análise e proposta de plano de implantação da modalidade de trabalho remoto para servidores técnico-administrativos da UFSCar em caráter regular e institucional. São Carlos: UFSCar, 2020d. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=211012&id_orgao_publicacao=0. Acesso em 25 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 5.298, de 06 de outubro de 2021.** Institui o Programa de Apoio ao Servidor da UFSCar em Trabalho Remoto. São Carlos: UFSCar, 2021b. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=568056&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 25 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 4.911, de 08 de abril de 2021.** Comissão de estudo de implantação do trabalho remoto e sistema eletrônico de frequência. São Carlos: UFSCar, 2021a. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=391255&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 27 mai. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 5.684, de 03 de junho de 2022.** Dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão na Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2022. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=789042&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 mar. 2024.

UFSCAR. Gabinete da Reitoria. **Portaria GR nº 6.646, de 22 de dezembro de 2023.** Autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na UFSCar. São Carlos: UFSCar, 2023. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1470187&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 mar. 2024.

VELOSO, Ana Patrícia; COSTA, Eduarda Marques da; ABRANTES, Patrícia. Teletrabalho em tempo de pandemia: das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. **Finisterra**, Lisboa, v. 57, n. 121, p. 125–150, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18055/Finis28818>. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/28818/20746>. Acesso em: 9 abr. 2024.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Resolução 510/2016 do CNS)

Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores

Eu, Maiara Fernanda Peres, estudante de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, o(a) convido a participar da pesquisa “**Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores**”, orientada pelo Prof. Dr. Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida.

No início do ano de 2020, cumprindo as orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS) para conter o avanço do vírus Sars-Cov 2, foram adotadas medidas de distanciamento social. Nesse contexto, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) implementou o teletrabalho para atividades administrativas e acadêmicas. Posteriormente, em 2022, regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com foco na gestão por resultados e na substituição da folha de ponto pelo acompanhamento das entregas realizadas. A presente pesquisa tem como objeto de estudo o Programa de Gestão e Desempenho no *campus* Araras, cujo objetivo principal é analisar a efetividade do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de São Carlos, *campus* Araras, a partir das percepções dos(as) servidores(as) públicos(as), adeptos(as) ou não do programa, bem como dos(as) gestores(as) e chefias responsáveis pelas entregas realizadas por esses(as) servidores(as), frente à diversidade da Universidade.

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa por exercer a função de técnico-administrativo(a) ou de gestor(a)/chefia. Sua participação é inteiramente VOLUNTÁRIA, sem custos ou qualquer tipo de compensação financeira, e NÃO É OBRIGATÓRIA. Ao clicar em "CONCORDO EM PARTICIPAR", você estará eletronicamente aceitando participar da pesquisa, o que equivalerá à assinatura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Caso deseje, o TCLE

poderá ser impresso ou solicitado à pesquisadora por meio do endereço de e-mail fornecido. Se optar por não participar, basta fechar a página do navegador.

Caso desista de participar durante o preenchimento do questionário e antes de finalizá-lo, os seus dados não serão gravados, enviados e nem recebidos pelo pesquisador e serão apagados ao se fechar a página do navegador. Contudo, como o questionário é anônimo e não permite identificar os(as) participantes, não será possível excluir os dados registrados após a finalização e envio das respostas. A recusa em participar ou a interrupção do preenchimento não acarretará nenhum prejuízo profissional, seja em relação à pesquisadora ou à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A aplicação de um questionário online semi-estruturado permitirá coletar as percepções de três grupos distintos: os(as) servidores(as) que participam diretamente do programa, oferecendo insights sobre sua vivência; os(as) servidores(as) que não participam, fornecendo informações sobre possíveis barreiras e receios em relação ao programa; e os(as) gestores(as) e chefias, cuja perspectiva é fundamental, pois são responsáveis por supervisionar e avaliar os resultados entregues pelos(as) servidores(as).

Sua participação consistirá em responder um questionário on-line, disponível na plataforma Google Formulários, com duração aproximada de 7 a 13 minutos. O questionário é dividido em três seções:

1. Informações sobre o perfil do(a) respondente.
2. Dados sobre a unidade de exercício.
3. Percepções sobre os impactos do Programa de Gestão e Desempenho no campus Araras.

As perguntas da última seção deverão ser respondidas em uma escala de 5 pontos (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente), com espaço para comentários abertos. Você tem o direito de não responder a qualquer pergunta sem necessidade de justificar sua escolha e pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Suas RESPOSTAS serão tratadas de forma CONFIDENCIAL, ou seja, em nenhum momento será divulgado seu nome em qualquer fase do estudo. Caso seja necessário exemplificar alguma situação, sua privacidade estará assegurada. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos, mas sem identificar os(as) voluntários(as).

A pesquisadora realizará a observação participante por um período de 45 dias, correspondente ao tempo em que a pesquisa/questionário estará aberto para respostas. A observação será feita em dias e horários variados, e em situações como reuniões, interações informais entre servidores, e momentos em que o PGD

for discutido ou mencionado. O objetivo é coletar informações complementares às respostas do questionário, focando nas percepções dos servidores em geral na instituição. A coleta será conduzida de forma discreta, a fim de preservar a privacidade dos servidores e garantir que se sintam confortáveis e à vontade.

As informações obtidas são armazenadas sob responsabilidade da pesquisadora, que é a única que terá acesso à integralidade das respostas dadas ao questionário, visando assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações dos(as) participantes da pesquisa. No entanto, limitados pela segurança de dados em nuvem, a pesquisadora adotará medidas para mitigar riscos potenciais. Uma vez concluída a coleta, os dados serão transferidos para dispositivo local protegido por senha, e todo registro na "nuvem" será deletado. O tratamento dos dados será realizado pela própria pesquisadora, não havendo compartilhamento destes com terceiros. Por fim, asseguramos que nenhuma informação a respeito do seu dispositivo eletrônico utilizado para responder o questionário, será coletada ou acessada.

O uso da ferramenta eletrônica do “Formulários Google” para elaboração do questionário on-line é gratuita. No entanto, caso haja outros custos diretos e indiretos com a pesquisa, esses serão de responsabilidade, exclusivamente, da pesquisadora.

As perguntas da pesquisa não serão invasivas à intimidade dos(as) participantes. Contudo, esclarecemos que a participação pode ocasionar estresse e desconforto em decorrência da exposição de opiniões pessoais ao responder questões sobre as próprias ações. Além disso, pode haver constrangimento ou intimidação pelo fato de a pesquisadora atuar na mesma instituição de ensino. Os(as) participantes têm total liberdade para pausar sua participação ou encerrar a participação a qualquer momento. Caso a participação seja interrompida por quaisquer motivos descritos acima, será assegurado acompanhamento integral, com orientação e encaminhamento para profissionais ou serviços especializados, caso necessário, visando garantir o bem-estar dos(as) participantes. Informações de contato da pesquisadora, incluindo e-mail e telefone, estão disponíveis ao final deste documento para qualquer eventual necessidade de suporte ou assistência.

A pesquisa pode beneficiar o aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFSCar, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para os servidores. Ao refletirem sobre suas práticas de trabalho, desafios e percepções sobre o teletrabalho, os participantes poderão obter benefícios para seu desenvolvimento profissional. Além disso, ao identificar aspectos passíveis de melhoria no PGD, a pesquisa tem o potencial de promover uma maior qualidade de vida e bem-estar entre os servidores e a instituição. A participação contribuirá para avanços científicos e o desenvolvimento de estratégias

que impactem positivamente as políticas internas da instituição. Caso deseje, você poderá solicitar acesso aos resultados diretamente à pesquisadora responsável.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas no dia da coleta. Você receberá assistência imediata e integral e terá direito à indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

Você **RECEBERÁ UMA VIA DESTE TERMO**, que deve ser armazenada para consulta futura, contendo os dados de contato da pesquisadora principal, como telefone e endereço, para esclarecimento de dúvidas sobre o projeto ou sua participação, a qualquer momento. Se preferir, poderá solicitar uma versão do termo via e-mail, devidamente rubricada em todas as páginas pela pesquisadora. Assim, terá acesso contínuo às informações necessárias para eventuais questionamentos relacionados à pesquisa.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) está incluído no formulário eletrônico e deve ser lido atentamente por você. **Ao final**, será necessário selecionar uma opção indicando sua concordância ou recusa em participar da pesquisa. Caso autorize sua participação, essa seleção será equivalente à assinatura deste Termo. Em caso de recusa, o formulário será encerrado e sua participação não será efetivada.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar, que, vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem a responsabilidade de garantir e fiscalizar que todas as pesquisas científicas com seres humanos obedeçam às normas éticas do País, e que os participantes de pesquisa tenham todos os seus direitos respeitados. O CEP-UFSCar funciona na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís, km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Telefone (16) 3351-9685. Horário de atendimento: de segunda-feira a sexta-feira, das 08h às 12h (remotamente) e das 13h às 17h, (presencialmente).

O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 e-mail: conep@saude.gov.br.

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores

Pesquisador Responsável: Maiara Fernanda Peres

CAAE: 83288624.9.0000.5504

Aprovado em: 22/01/2025

Instituição Proponente: Centro de Educação e Ciências Humanas

Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Maiara Fernanda Peres

Endereço: Rod. Anhanguera, km 174 - SP-330 - Caixa Postal - CEP 13600-970, Araras/SP. Brasil.

Contato telefônico: +55 (19) 99346-5691

E-mail: maiara.peres@gmail.com

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

Maiara Fernanda Peres

Nome do Participante

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO À PARTICIPANTES DO PGD

PARTICIPANTES - Questionário para participação na pesquisa intitulada: Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores.

Este questionário busca compreender as experiências e percepções dos servidores que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), analisando os benefícios, desafios e impactos dessa modalidade de trabalho. Suas respostas são anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa.

I. PERFIL DO RESPONDENTE

1. Como você se identifica?

- ☐ Mulher
- ☐ Homem
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro:

2. Qual raça/cor você se identifica?

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Parda
- ☐ Amarela
- ☐ Indígena
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro:

3. Qual é a sua faixa etária?

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos

- ☐ 55 anos ou mais
- ☐ Prefiro não informar

4. Qual a sua escolaridade?

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado
- ☐ Prefiro não informar

5. Há quanto tempo você trabalha na UFSCar?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-5 anos 6-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos
- ☐ Prefiro não informar

6. Em qual modalidade você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho?

- ☐ Presencial
- ☐ Remoto parcial
- ☐ Remoto total

7. A unidade em que você exerce suas atividades está vinculada a:

- ☐ Área Administrativa
- ☐ Área Acadêmica
- ☐ Prefiro não informar

II. IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFSCar

8. Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

9. Na sua opinião, quais são os principais benefícios e desafios que você percebe?

10. Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

11. Na sua opinião, o PGD tem sido efetivo na melhora da sua produtividade e desempenho das atividades no trabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

12. Quais mudanças você percebeu desde que aderiu ao programa?

13. Na sua opinião, o seu plano de trabalho elaborado para o teletrabalho é compatível com a sua carga horária de trabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

14. Na sua percepção, as unidades (acadêmicas e administrativas) que você tem conhecimento e que aderiram ao PGD fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

15. Na sua opinião, a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao PGD são satisfatórios?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

16. Na sua opinião, quais aspectos funcionam bem e quais poderiam ser melhorados na comunicação e suporte oferecidos?

17. Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

18. Na sua opinião, quais informações adicionais seriam úteis para uma melhor compreensão do programa?

19. Na sua percepção, descreva exemplos de atividades que melhoraram ou pioraram com a adesão ao programa.

20. Comente se você notou mudanças significativas na sua gestão de tempo.

21. Na sua opinião, ao realizar as atividades em teletrabalho, você percebe um aumento no seu bem-estar físico e mental?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

22. Com a flexibilização de horários proporcionada pelo PGD, você tem realizado atividades físicas e/ou lazer com mais frequência?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

23. O espaço, os equipamentos e a internet são satisfatórios para desempenhar suas atividades laborais em teletrabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

24. Avalie as condições físicas e tecnológicas do seu ambiente de teletrabalho. Quais melhorias seriam necessárias para otimizar seu desempenho?

25. Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que estão atuando exclusivamente no formato presencial?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

26. Comente sobre a sua percepção de sobrecarga de trabalho. Na sua opinião, a Universidade possui quadro suficiente de servidores para atender as demandas satisfatoriamente?

27. Na sua opinião, quais práticas ou condições têm sido mais benéficas ou prejudiciais para você?

28. Você sente que o PGD traz benefícios significativos para o seu desempenho e desenvolvimento profissional?(☐) Discordo Totalmente

- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo

() Concordo

() Concordo Totalmente

29. Quais foram os principais impactos que o PGD teve na sua vida pessoal e profissional? Caso não queira responder, é só escrever "Prefiro não informar".

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO À NÃO PARTICIPANTES DO PGD

NÃO PARTICIPANTES - Questionário para participação na pesquisa intitulada: Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores.

Este questionário busca entender os motivos pelos quais alguns servidores não aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), bem como suas percepções sobre o programa. Suas respostas são anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa.

I. PERFIL DO RESPONDENTE

1. Como você se identifica?

() Mulher

() Homem

() Prefiro não informar

() Outro:

2. Qual raça/cor você se identifica?

() Branca

() Preta

() Parda

() Amarela

() Indígena

() Prefiro não informar

() Outro:

3. Qual é a sua faixa etária?

() Menos de 25 anos

() 25-34 anos

() 35-44 anos

() 45-54 anos

- ☐ 55 anos ou mais
- ☐ Prefiro não informar

4. Qual a sua escolaridade?

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado
- ☐ Prefiro não informar

5. Há quanto tempo você trabalha na UFSCar?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-5 anos 6-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos
- ☐ Prefiro não informar

6. A unidade em que você exerce a função de chefia está vinculada a:

- ☐ Área Administrativa
- ☐ Área Acadêmica
- ☐ Prefiro não informar

II. IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFSCar

7. Você tem conhecimento sobre o funcionamento do PGD? Se sim, de que forma se informou sobre o programa?

8. Os materiais e informações sobre o PGD são suficientes para entender os benefícios e as implicações da adesão?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

9. Na sua opinião, quais informações adicionais seriam úteis para uma melhor compreensão do programa?

10. Você se sentiria mais motivado a aderir ao PGD, caso haja uma melhor comunicação e esclarecimento do programa?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

11. Na sua opinião, o que precisaria ser esclarecido para motivar a sua adesão?
Discorra sobre...

- ☐ () Não aderi ao PGD porque minhas atividades não são compatíveis com o programa.
- ☐ () Outro:

12. Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo

☐) Concordo Totalmente

13. Na sua opinião, das unidades que aderiram ao PGD, quais são os principais benefícios ou desafios que você percebe?

14. Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

15. Na sua opinião, descreva exemplos de atividades que melhoraram ou pioraram com a adesão ao programa.

16. Na sua opinião, as unidades (acadêmicas e administrativas) que aderiram ao PGD, fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

17. Na sua opinião, a comunicação e o suporte fornecidos pelos gestores em relação ao PGD são satisfatórios?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

18. Na sua opinião, quais aspectos funcionam bem e quais poderiam ser melhorados na comunicação e suporte oferecidos?

19. Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores que estão atuando exclusivamente no formato presencial?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

20. Comente sobre a sua percepção de sobrecarga de trabalho. Na sua opinião, a Universidade possui quadro suficiente de servidores para atender as demandas satisfatoriamente?

21. Na sua opinião, a adoção do PGD pelos colegas impactou o ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa? Comente.

22. A sua decisão de não aderir ao PGD foi influenciada por colegas ou pela cultura organizacional da sua unidade?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

23. Quais preocupações ou receios você tem em relação ao teletrabalho ou ao PGD que contribuíram para a sua decisão de não aderir ao PGD?

24. Você tem alguma sugestão para melhorar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e torná-lo mais atrativo para os servidores?

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E CHEFIAS

GESTORES/CHEFIAS - Questionário para participação na pesquisa intitulada: Programa de Gestão e Desempenho na UFSCar Araras: a gestão por resultados nas percepções de servidores e gestores.

Este questionário busca compreender as percepções de gestores e chefias sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFSCar, campus Araras, analisando os desafios, benefícios e impactos dessa modalidade de trabalho na gestão de equipes e nas atividades institucionais. Suas respostas são anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa.

I. PERFIL DO RESPONDENTE

1. Como você se identifica?

() Mulher

() Homem

() Prefiro não informar

() Outro:

2. Qual raça/cor você se identifica?

() Branca

() Preta

() Parda

() Amarela

() Indígena

() Prefiro não informar

() Outro:

3. Qual é a sua faixa etária?

() Menos de 25 anos

() 25-34 anos

() 35-44 anos

- () 45-54 anos
- () 55 anos ou mais
- () Prefiro não informar

4. Qual a sua escolaridade?

- () Ensino Médio
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado
- () Pós-Doutorado
- () Prefiro não informar

5. Qual é o seu cargo?

- () Técnico-Administrativo
- () Docente
- () Prefiro não informar

6. Há quanto tempo você trabalha na UFSCar?

- () Menos de 1 ano
- () 1-5 anos 6-10 anos
- () Mais de 10 anos
- () Prefiro não informar

7. Você aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho?

- () Sim
- () Não
- () Prefiro não informar

8. Em qual modalidade?

- ☐ Presencial
- ☐ Remoto parcial
- ☐ Remoto total
- ☐ Não aderi

II. INFORMAÇÕES DA UNIDADE

9. A unidade em que você exerce a função de chefia está vinculada a:

- ☐ Área Administrativa
- ☐ Área Acadêmica
- ☐ Prefiro não informar

10. Quantos servidores fazem parte da sua equipe?

- ☐ Não se aplica
- ☐ 1-3 servidores
- ☐ 4-7 servidores
- ☐ Mais de 7 servidores

11. A sua equipe é composta por servidores que:

- ☐ Há servidores que aderiram ao PGD e servidores que não aderiram ao PGD
- ☐ Aderiram integralmente ao PGD
- ☐ Outro:

III. IMPACTOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFSCar

12. Na sua opinião, o PGD contribui para uma melhor gestão de resultados (melhora da eficiência, qualidade dos serviços, transparência, atendimento da comunidade acadêmica, sociedade e outros)?

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

13. Na sua opinião, quais são os principais benefícios e desafios que você percebe na implementação do PGD em relação à gestão de resultados e ao desempenho da equipe?

14. Na sua opinião, as unidades que aderiram ao PGD estão desenvolvendo suas atividades de forma satisfatória?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

15. Na sua opinião, o PGD tem contribuído de forma eficaz para a melhoria da produtividade e do desempenho da sua equipe nas atividades de trabalho?

☐) Discordo Totalmente

☐) Discordo

☐) Nem concordo e nem discordo

☐) Concordo

☐) Concordo Totalmente

16. Como gestor, relate as mudanças que você percebeu na produtividade e desempenho da sua equipe após a implementação do PGD. Quais são os principais desafios?

17. Na sua opinião, o PGD em todas as suas modalidades traz benefícios significativos para o desempenho e desenvolvimento profissional da sua equipe?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

18. Na sua percepção, descreva exemplos de atividades que melhoraram ou pioraram com a adesão ao programa.

19. Na sua opinião, as metas definidas no plano de trabalho da sua equipe é compatível com a carga horária de trabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo Totalmente

20. Quais estratégias ou ferramentas você utiliza para acompanhar a gestão de tempo e os prazos dos servidores que atuam em modalidades de teletrabalho?

21. Na sua opinião, a flexibilização dos horários proporcionada pelo PGD contribui ou interfere na produtividade das atividades? Comente.

22. Na sua opinião, o trabalho remoto pautado exclusivamente na entrega de resultados, sem qualquer forma de controle sobre as ações do servidor participante, afeta a produtividade dos serviços prestados? Se sim, de que forma?

23. Na sua opinião, você percebe uma sobrecarga de trabalho entre os servidores da sua equipe que estão atuando exclusivamente no formato presencial?

- ☐ () Discordo Totalmente

- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concorde
- ☐ () Concorde Totalmente

24. Descreva sua percepção sobre a sobrecarga de trabalho dos servidores presenciais. Como isso afeta a dinâmica da equipe e o desempenho geral?

25. Na sua opinião, o teletrabalho tem proporcionado aos servidores da sua equipe um aumento no bem-estar físico e mental?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concorde
- ☐ () Concorde Totalmente

26. Na sua opinião, quais são as principais vantagens ou desvantagens do teletrabalho para o bem-estar físico e mental dos servidores da sua equipe?

27. Na sua opinião, das unidades (acadêmicas e administrativas) que você tem conhecimento que aderiram ao PGD, fornecem informações claras sobre horários de atendimento e canais de comunicação durante o teletrabalho?

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Nem concordo e nem discordo
- ☐ () Concorde
- ☐ () Concorde Totalmente

28. Quais são as principais dificuldades que o PGD trouxe para a gestão da sua equipe?

29. Quais são suas perspectivas sobre a viabilidade do PGD a longo prazo?

30. Que adaptações ou melhorias você sugere para que o PGD atenda melhor às necessidades das unidades e dos servidores no futuro?