

Universidade de Brasília Faculdade UnB Planaltina – FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP

Andreia Henrique Lustosa Vieira Rezende

**ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) EM
REGIME DE TELETRABALHO: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Brasília
Novembro/2025

Universidade de Brasília Faculdade UnB Planaltina – FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP

Andreia Henrique Lustosa Vieira Rezende

**ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) EM
REGIME DE TELETRABALHO: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

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

Orientador: Alexandre Nascimento de Almeida

Brasília
Novembro/2025

FICHA CATALOGRÁFICA

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

RR467a

REZENDE, ANDREIA HENRIQUE LUSTOSA VIEIRA
ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) EM REGIME
DE TELETRABALHO: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO SUPERIOR / ANDREIA HENRIQUE LUSTOSA VIEIRA REZENDE;
orientador ALEXANDRE NASCIMENTO DE ALMEIDA . Brasília, 2025.
71 p.

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

1. PGD. 2. TELETRABALHO. I. , ALEXANDRE NASCIMENTO DE
ALMEIDA, orient. II. Título.

Dedico esta dissertação, primeiramente, a Deus, por ser minha luz e fortaleza em todos os momentos, e à Nossa Senhora Aparecida, por sua intercessão, cuidado maternal e proteção constante ao longo desta caminhada. À minha família, pelo amor incondicional, paciência e incentivo diário. In Memoriam a Rafael Henrique e José Messias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e à Santíssima Virgem Maria, por me concederem a graça, a força e a oportunidade de realizar este mestrado profissional.

Ao meu esposo, Uarlei, e aos meus filhos, Beatriz Vitória e Rafael Antônio, pelo apoio incondicional ao longo desta jornada. Mesmo nos momentos de maior cansaço e renúncia, foram eles minha fonte de encorajamento e inspiração para seguir adiante.

Ao meu orientador e professor, Alexandre Nascimento de Almeida, registro meu sincero agradecimento pela orientação atenta, pela paciência e pelo comprometimento demonstrado em cada etapa deste percurso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGP), aos docentes e, em especial, ao Aristides, pelo suporte prestado sempre com disponibilidade e presteza.

Aos colegas que conheci ao longo do curso, minha gratidão pela partilha, parceria e amizade. Em especial, agradeço a Zaira Pires, Gizelma Maranhão, Rodrigo Ascenso, Yara, Ana Paula Dias, Eldna e Alinie, cuja convivência tornou esta caminhada mais leve, significativa e enriquecedora.

Agradeço ainda aos colegas de trabalho que estiveram ao meu lado nos períodos mais desafiadores, especialmente o Gustavo, Laiana, Jorge Luís, Rodolfo e Henrique, pela compreensão, parceria, incentivo e apoio constantes.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os fatores determinantes da adesão de servidores Técnicos-Administrativos da Universidade de Brasília (UnB) ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com foco na modalidade de teletrabalho. Para tanto, foi adotada uma abordagem metodológica mista, combinando análise fatorial exploratória (AFE), agrupamento hierárquico e interpretação qualitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado aplicado a uma amostra de 104 servidores. Os resultados revelaram que os Aspectos Psicológicos, notadamente o bem-estar e o equilíbrio emocional, constituíram os principais impulsionadores para a adesão ao PGD. Os Aspectos Organizacionais e o Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho apresentaram relevância intermediária, enquanto os Determinantes Econômicos demonstraram menor relevância. A análise qualitativa complementou os achados, evidenciando a flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento como pontos fortes, e a sobrecarga de trabalho e as dificuldades de comunicação com as chefias como fragilidades na implementação do Programa. A pesquisa contribui para o avanço dos estudos sobre o PGD no contexto do teletrabalho, fornecendo subsídios para estratégias e práticas de trabalho remoto. Recomenda-se a realização de estudos empíricos transversais em outras universidades públicas, visando aprofundar o conhecimento sobre impactos, desafios e possibilidades de aprimoramento das políticas e práticas associadas ao teletrabalho no serviço público.

Palavras-chave: Adesão, Programa de Gestão e Desempenho (PGD); Teletrabalho; Serviço Público; Análise de Agrupamento Hierárquico.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the determining factors behind the adherence of Technical-Administrative staff at the University of Brasília (UnB) to the Management and Performance Program (PGD), with a focus on the telework modality. To this end, a mixed methodological approach was adopted, combining exploratory factor analysis (EFA), hierarchical clustering, and qualitative interpretation. Data were collected through a structured questionnaire applied to a sample of 104 staff members. The results revealed that Psychological Aspects, particularly well-being and emotional balance, were the main drivers of adherence to the PGD. Organizational Aspects and the Development of Competencies for Telework showed intermediate relevance, while Economic Determinants demonstrated lower relevance. The qualitative analysis complemented these findings, highlighting schedule flexibility and reduced commuting time as strengths, and work overload and communication difficulties with supervisors as weaknesses in the implementation of the Program. The study contributes to advancing research on the PGD in the context of telework, providing insights for strategies and practices in remote work. It recommends conducting cross-sectional empirical studies in other public universities to deepen understanding of the impacts, challenges, and possibilities for improving policies and practices associated with telework in public service.

Keywords: Adherence; Management and Performance Program (PGD); Telework; Public Service; Hierarchical Cluster Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico proposto para análise dos fatores que influenciaram a adesão ao PGD (teletrabalho) na UnB.

Figura 2- Dendograma

Figura 3 – Nuvem de Palavras – Vantagens

Figura 4 - Nuvem de Palavras - Desvantagens

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008)

Quadro 2 - Cronologia da Implementação do PGD na UnB

Quadro 3 - Estudos anteriores relacionados ao PGD

Quadro 4 - variáveis do questionário aplicado aos servidores TAES.

Quadro 5– Interpretação dos clusters obtidos na análise hierárquica (método de Ward)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos Servidores (as).

Tabela 2 – Matriz de Componentes Rotacionados

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGU	Advocacia Geral da União
CAD	Conselho de Administração da UnB
COR	Teoria da Conservação de Recursos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
QVTe	Qualidade de Vida no Teletrabalho
RFB	Receita Federal do Brasil
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIGUNB	Sistema Integrado de Gestão da UnB
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	Universidade de Brasília
WLB	Work-Life Balance

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Teletrabalho: Definição e Contextualização Histórica.....	15
2.2 Contextualização da Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UnB	18
2.3 Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional no PGD (Teletrabalho): Percepções e Desafios	21
2.3.1 <i>Qualidade de Vida Pessoal e Profissional no Contexto do Teletrabalho</i>	21
2.3.2 <i>Teletrabalho Integral versus Parcial: Impactos nas Condições Laborais</i>	23
2.3.3 <i>Teletrabalho à Luz das Teorias X, Y e COR</i>	24
2.4 Estudos Anteriores Relacionados ao PGD	25
2.5 Caracterização da Organização	28
3. METODOLOGIA	29
3.1 Procedimentos Metodológicos Aplicados ao Estudo sobre o PGD (Teletrabalho).....	29
3.1.1 <i>Abordagem de Pesquisa, Perfil dos Participantes, Instrumento, Técnica de Coleta e Aplicação da AFE</i>	29
3.1.2 <i>Análise de Agrupamento Hierárquico</i>	31
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Perfil dos Servidores TAES e Resultado da Análise Fatorial Exploratória	32
4.1.1 <i>Caracterização dos participantes e Análise Fatorial</i>	32
4.1.2 <i>Hierarquização do Grau De Importância dos Indicadores que Exercem Influência Sobre a Adesão dos Servidores ao PGD (Teletrabalho) na UnB</i>	34
4.1.3 <i>Agrupamento 1 – Aspectos Psicológicos (Maior Importância)</i>	36
4.1.4 <i>Agrupamento 2 – Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho e Aspectos Organizacionais (Importância Intermediária)</i>	38
4.1.5 <i>Agrupamento 3 – Determinantes Econômicos (Menor Importância)</i>	40
4.1.6 <i>Discussão Integrada: Convergência entre os Resultados Quantitativos e Qualitativos</i>	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)	58
APÊNDICE B -Assertivas do Questionário baseadas nas contribuições dos Autores Referenciados.....	60
APÊNDICE C - Transcrição das Respostas Abertas do Questionário – Servidores(as) TAEs....	62
APÊNDICE D. Matriz Anti-Imagem (MSA).....	70

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, caracterizado por transformações climáticas, laborais e tecnológicas, bem como pela busca incessante por resultados rápidos e de qualidade para atender às demandas da sociedade, o teletrabalho tem ganhado destaque como uma modalidade estratégica de organização do trabalho. As rápidas transformações no ambiente de trabalho são atribuídas, sobretudo, ao avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Essas mudanças são impulsionadas continuamente pelo avanço tecnológico, pela globalização e pelo desenvolvimento do capital humano, redefinindo a gestão tradicional das organizações, a dinâmica dos funcionários e a adaptação dos gestores às novas tendências tecnológicas. (Nogueira Filho *et al.*, 2020; Lott e Abendroth, 2023; Nunes *et al.*, 2024; Wang e Dong, 2024; Pereira, 2024).

Nesse cenário, as teorias referentes ao comportamento organizacional oferecem subsídios para compreender essa crescente modalidade de trabalho, especialmente no que se refere às inter-relações entre vida profissional e familiar, bem como a conexão do trabalhador com o ambiente de trabalho. O teletrabalho, nesse sentido, tem se revelado uma alternativa promissora em diversos tipos de instituições, tanto públicas quanto privadas. Além disso, ao passo que a economia digital e o fluxo de informações evoluem, essa modalidade se tornou um elemento fundamental na transformação digital corporativa (Zhang *et al.*, 2020; Wang e Dong, 2024).

Diante dessa reconfiguração estrutural nas formas de realização das atividades laborais, torna-se imprescindível examinar de que maneira as organizações públicas, em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vêm adaptando suas práticas de gestão e operações a essa nova realidade.

A pandemia de Covid-19 atuou como um catalisador desse processo de transição, obrigando organizações públicas a revisarem seus métodos tradicionais de trabalho, com o propósito de evitar interrupções e prejuízos econômicos. Nesse contexto de distanciamento social, práticas como o teletrabalho emergiram como alternativas indispensáveis para assegurar a continuidade das atividades, ainda que em regime remoto.

Segundo Pantoja *et al.* (2020, p.03), “frente a esse contexto, as organizações precisaram rever suas dinâmicas de trabalho e um modelo de trabalho mais flexível fez-se necessário para a continuidade das atividades laborais”. Nessa mesma perspectiva, o teletrabalho demonstrou ser uma alternativa eficiente, dinâmica e ajustável, especialmente no período pós-pandêmico,

ao possibilitar a realização de tarefas laborais a qualquer tempo e lugar, viabilizada pelas TICs (Jain, Devi e Kumar, 2024; Pereira, 2024).

Após o período de crise social e sanitária ocasionado pela pandemia da COVID-19, as IFES foram autorizadas a implementar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), por meio de regulamentações do Ministério da Educação (MEC), como a Portaria Federal nº 267, de 30 de abril de 2021, e a Portaria SEPEC/ME nº 4.439, de 13 de maio de 2022. Tal ferramenta de gestão tem como finalidade otimizar o desempenho institucional e redimensionar a força de trabalho, incorporando a modalidade de teletrabalho como uma de suas principais estratégias. Importa destacar, contudo, que PGD e teletrabalho não são termos equivalentes, uma vez que o primeiro configura uma política de gestão do Governo Federal, enquanto o segundo representa apenas uma das modalidades de execução previstas dentro do programa (Brasil, 2021; Brasil, 2022).

O PGD foi regulamentado de forma mais ampla no serviço público por meio de normativas como as Instruções Normativas Conjuntas Federais SPG/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020; SEGES-SGPRT MGI nº 24/2023, de 28 de julho de 2023, e SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2023). Além desses documentos, o Decreto Federal nº 11.072, de 21 de dezembro de 2022, consolidou as diretrizes e o arcabouço legal necessário à implementação e ao acompanhamento do programa nos órgãos do Poder Executivo Federal, além de estabelecer os atos complementares essenciais para a execução adequada do programa (Brasil, 2022).

Conforme afirmam Moraes *et al.* (2022, p.01) “o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gestão que substitui a assiduidade do servidor pelo controle de entregas de resultados que possam ser efetivamente mensuradas, modelo parecido com o teletrabalho”. Apesar da flexibilidade proposta, permanece a exigência de que o servidor cumpra integralmente as atribuições do cargo e a jornada de trabalho estabelecida (Brasil, 2023).

As IFES, incluindo a Universidade de Brasília (UnB), vêm buscando acompanhar essas transformações, promovendo o desenvolvimento científico e tecnológico necessário para responder às demandas da sociedade, ao mesmo tempo em que fomentam o crescimento humano e a valorização do capital intelectual. Para Nogueira Filho *et al.* (2020), o avanço das TICs tem gerado mudanças significativas na cultura organizacional, estimulando uma busca contínua por maior eficiência e produtividade.

Entretanto, a implementação do PGD nas IFES ainda enfrenta desafios operacionais consideráveis, os quais demandam monitoramento constante, tanto para mensurar resultados

quanto para garantir a qualidade dos serviços prestados. Ademais, é relevante observar que a adoção emergencial do teletrabalho durante a pandemia, marcada pela ausência de planejamento prévio, impediu a devida capacitação dos servidores e o desenvolvimento das competências necessárias para assegurar um desempenho eficaz no contexto pós-pandêmico (Pantoja *et al.*, 2020).

Nesse contexto, a análise dos fatores organizacionais, individuais e psicológicos que influenciam a decisão dos servidores em aderir ao PGD torna-se central para a avaliação da efetividade do programa, bem como para a formulação de estratégias que promovam sua consolidação institucional.

Assim, o objetivo geral deste estudo consistiu em investigar os fatores que influenciam a adesão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UnB ao PGD (teletrabalho). Para alcançar esse objetivo, definiram-se dois objetivos específicos: 1) Descrever os indicadores associados aos Aspectos Organizacionais, Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, Aspectos Psicológicos e Determinantes Econômicos que influenciam a adesão dos TAEs ao PGD em regime remoto; 2) Identificar pontos fortes e fragilidades da implementação do programa, considerando os desafios e benefícios percebidos pelos servidores.

Compreender os fatores que favorecem a adesão ao PGD, bem como aqueles que dificultam seu gerenciamento na modalidade de teletrabalho, mostra-se fundamental para o aprimoramento do programa. Essa compreensão permite ajustar políticas públicas às necessidades específicas das IFES e consolidar os benefícios esperados, como o aumento da produtividade e da satisfação dos servidores.

Dessa forma, emerge a seguinte questão: de que maneira os fatores individuais, organizacionais e econômicos podem influenciar o grau de adesão dos Técnicos-Administrativos em Educação de uma Instituição de Ensino Superior ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de desenvolver um referencial teórico alinhado ao tema da pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, conduzida conforme o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), seguindo cinco etapas: a) definição da questão de pesquisa; b) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; c) seleção e obtenção da literatura

relevante; d) avaliação da qualidade dos estudos selecionados; e) análise, síntese e disseminação dos resultados.

O Quadro 1 apresenta as etapas do protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) e os procedimentos de busca realizados nas bases *Scopus* e *Web of Science*.

Quadro 1 – Etapas do Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008)

CRITÉRIO	SCOPUS	WEB OF SCIENCE
Data da busca	13/02/2025	17/02/2025
Período considerado	2021 a 2025	2017 a 2024
Idioma	Inglês	Inglês
Total inicial	1.166 documentos	30 documentos
Primeira Filtragem	Foram considerados todos os campos, documentos do tipo Artigos e Artigos de Revisão de Literatura nas áreas de <i>Business, Management and Accounting</i> e <i>Psychology</i> (redução para 634 documentos)	Foram considerados todos os campos, documentos do tipo Artigos nas áreas de <i>Management, Economics, Ergonomics, Public Administration</i> e <i>Industrial Relations Labor</i> (redução para 13 artigos)
Segunda Filtragem	Foram selecionados documentos do tipo Artigos de Revisão de Literatura (redução para 21 Artigos).	Foram selecionados 13 documentos do tipo Artigos (redução para 9 Artigos)
Seleção Final	13 documentos do tipo Artigo de Revisão de Literatura foram selecionados após leitura do título, resumo e considerações finais, por apresentarem relação direta com o tema da pesquisa.	9 Artigos foram selecionados após leitura do título, resumo e considerações finais, por apresentarem relação direta com o tema da pesquisa.
Total Final	22 Artigos incluídos na revisão	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As buscas foram realizadas por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando as bases Web of Science e Scopus. Os descritores e operadores booleanos aplicados foram: (telework OR telecommuting) AND (university* OR “public sector”) AND (management OR performance) AND (“Work- life balance”) NOT covid-19 NOT “pandemic”.

Na base Scopus, a busca foi realizada em 13 de fevereiro de 2025, considerando todos os campos e publicações do tipo *Article* e *Review*, redigidas em língua inglesa, no período de 2021 a 2025, abrangendo inicialmente todas as áreas do conhecimento. Essa etapa resultou em um total de 1.166 documentos.

Na sequência, procedeu-se aos refinamentos da amostra por meio de um processo de filtragem realizado em três etapas. Na primeira etapa, foram selecionados apenas documentos classificados como *Article* e *Review*, englobando artigos teóricos, revisões de literatura e

estudos empíricos pertencentes às áreas de *Business, Management and Accounting* e *Psychology*, o que resultou na redução do conjunto para 634 documentos.

Já na segunda filtragem: foram selecionados somente documentos do tipo “Review” (redução para 21 Artigos) e, por fim, na Seleção final: 13 documentos do tipo “Review” (Revisões de Literatura) foram selecionados após leitura do título, resumo e considerações finais, por apresentarem relação direta com o tema da pesquisa.

Na base Web of Science, a busca foi conduzida em 17 de fevereiro de 2025 considerando publicações em inglês no período de 2017 a 2024. Na primeira filtragem foram considerados documentos do tipo “Article” (Artigos Teóricos, incluindo, Revisões de Literatura e Estudos Empíricos) nas áreas de Management, Economics, Ergonomics, Public Administration e Industrial Relations Labor (redução para 13 artigos).

Já na segunda filtragem, foram selecionados 13 documentos (redução para 9 Artigos) e, por fim, na seleção final, 9 Artigos foram selecionados após leitura do título, resumo e considerações finais, por também apresentarem relação direta com o tema da pesquisa.

Assim, conforme apresentado no Quadro 1, a revisão da literatura resultou na seleção de 22 publicações, sendo 13 provenientes da base *Scopus* e 9 da *Web of Science*.

Essa etapa foi essencial para fundamentar a construção do modelo teórico da pesquisa e assegurar que os instrumentos utilizados estivessem alinhados às evidências científicas mais recentes sobre o tema, especialmente no contexto do teletrabalho em Instituições Públicas de Ensino Superior.

A partir desse levantamento, a análise dos conteúdos abordados nos artigos examinados possibilitou a estruturação de eixos temáticos mais amplos, os quais compuseram os subtópicos deste referencial teórico, conforme apresentado a seguir.

2.1 Teletrabalho: Definição e Contextualização Histórica

A definição e a contextualização histórica do teletrabalho são fundamentais para compreender a evolução desse modelo, que ultrapassa a mera alternativa ao trabalho presencial e se consolida como uma estratégia eficaz de gestão, tanto no setor público quanto no privado. Trata-se de uma modalidade que viabiliza a atuação remota por meio de tecnologias digitais e que vem se expandindo continuamente (Elbaz, Richards e Savard, 2022).

Para empresas e órgãos públicos, o teletrabalho representa uma estratégia de aumento de produtividade, enquanto muitos trabalhadores o percebem como um benefício atrativo (Monroe e Haug, 2022). Assim, tornou-se uma alternativa viável para indivíduos em diferentes

fases da vida – enquanto estudam, constroem uma família ou envelhecem –, ao oferecer flexibilidade para escolher quando e onde exercer suas atividades profissionais (Mutiganda *et al.*, 2024; Lott e Abendroth, 2020). Ademais, essa modalidade é considerada uma estratégia de gestão voltada à mitigação do congestionamento em horários de pico e à redução dos deslocamentos ao trabalho, entre outras vantagens (Zhang *et al.*, 2020).

No entanto, Nogueira Filho *et al.* (2020, p. 05) apontam que “não é possível datar com precisão a origem do teletrabalho; esse termo origina-se do inglês telecommuting ou telework”. Leonardi, Parker e Shen (2024, p.193) definem o teletrabalho como sendo “tipicamente caracterizado como um trabalho que é feito a alguma distância física do escritório”. Os autores ainda ressaltam que as pesquisas sobre trabalho remoto evidenciam a complexidade dessa distância e mostram que o trabalho remoto está transformando o mundo do trabalho. Maranhão (2024) destaca que, na literatura acadêmica, o teletrabalho assume diferentes denominações: home-working, trabalho remoto, telecommuting, variando conforme idioma e região.

Em complemento, Pantoja *et al.* (2020, p. 04) observam que a literatura sobre o tema carece de uma definição unificada, tanto para o teletrabalho quanto para o chamado teletrabalho compulsório. No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei Federal nº 13.467, de 13 de julho de 2017, Art. 75-B, define o teletrabalho como “(...) a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Ainda que não haja consenso na literatura, de modo geral, o teletrabalho é compreendido como a realização de atividades laborais fora das instalações físicas da organização, com apoio essencial Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (Brasil, 2017).

No Brasil, o teletrabalho ganhou relevância a partir da década de 1990, inicialmente no setor privado e, posteriormente, na Administração Pública. Um marco importante foi sua implantação pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), vinculado ao Ministério da Fazenda, em um projeto-piloto entre 2005 e 2006, que resultou em um aumento de produtividade de 10,5%, além de uma economia de 47,1% em logística (Nogueira *et al.*, 2020).

No setor público direto, destacam-se iniciativas como as da Receita Federal do Brasil (RFB) e da Advocacia Geral da União (AGU). Sobre esse assunto, Nunes *et al.* (2024, p.02) afirmam que “o teletrabalho na Administração Pública foi fortemente favorecido pela implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), pois permite portabilidade e acesso remoto por meio de dispositivos eletrônicos”.

Apesar dos avanços pontuais no processo de implementação do teletrabalho, Oliveira e Pantoja (2020, p.03) destacam que “a literatura sobre o tema ainda não é amplamente difundida no Brasil (...)”. Filardi *et al.* (2020) corroboram essa avaliação, observando que, embora instituições como Serpro e Receita Federal tenham mostrado resultados positivos, o tema permanece pouco difundido em órgãos públicos estaduais e municipais.

A evolução do conceito de teletrabalho reflete transformações tecnológicas e sociais ao longo do tempo. Inicialmente pensado como solução para os problemas de mobilidade urbana, o teletrabalho consolidou-se como uma prática eficaz e viável tanto no setor privado quanto no público. Nessa mesma linha, Nogueira Filho *et al.* (2020, p.01) apontam diversos benefícios organizacionais e individuais, como o aumento da produtividade, a redução de custos e a maior satisfação profissional. Nunes *et al.* (2024) acrescentam que essa modalidade também contribui para a sustentabilidade, ao reduzir os impactos dos deslocamentos diários. A incorporação das TICs permitiu maior flexibilidade e eficiência nos processos, embora sua adoção no setor público ainda enfrente desafios relacionados à gestão e à adaptação de práticas institucionais.

Brandão *et al.* (2023, p.03) enfatizam que “promover desenvolvimento social a partir da transformação digital no mundo do trabalho em uma conjuntura pós-pandemia é algo tão desafiador, quanto promissor”. Nesse contexto, instituições como a UnB buscam integrar o teletrabalho de maneira estruturada, utilizando ferramentas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para otimizar a gestão e os resultados.

Segundo Pereira (2024), no período pré-pandemia, o teletrabalho no serviço público brasileiro era pouco regulamentado, limitado e carente de políticas unificadas. Já Antunes *et al.* (2023) observam que, no pós- pandemia, o teletrabalho integral se expandiu até para áreas antes consideradas inviáveis, como a telemedicina. No entanto, questiona-se sua permanência e, por isso, torna-se essencial avaliar seus impactos na saúde dos trabalhadores. Os autores destacam que é fundamental compreender as implicações do teletrabalho para a gestão, de modo a garantir que quaisquer mudanças permanentes tragam benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização (Mutiganda *et al.*, 2024).

Antunes *et al.* (2023) ainda observam que:

As organizações, públicas e privadas, que utilizam o teletrabalho, podem considerar sua adoção como uma prática de trabalho moderna e mantida a longo prazo. No entanto, o impacto a longo prazo dos fatores psicossociais identificados deve ser avaliado particularmente no teletrabalho de casa. Os programas devem ser cuidadosamente projetados e monitorados, e as organizações devem tomar iniciativas para evitar possíveis efeitos negativos.

Diante disso, compreende-se que os atores do mercado de trabalho devem se preparar e responder de forma proativamente às mudanças causadas pelas novas tecnologias, criando, implementando e acompanhando rigorosamente normas apropriadas (Cramarenco, Burcă-Voicu e Dabija (2023). Considerando essas reflexões, mesmo com a implementação do PGD na UnB, faz-se necessária uma análise contínua e criteriosa de suas especificidades institucionais e operacionais, bem como o enfrentamento de desafios relacionados ao teletrabalho, assegurando que o programa atenda de forma eficaz às demandas contemporâneas e contribua para a satisfação dos servidores.

2.2 Contextualização da Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UnB

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade de Brasília (UnB) pode ser compreendida como uma resposta à necessidade de adaptação ao teletrabalho, acelerada pela pandemia de Covid-19. Esse contexto promoveu mudanças significativas e exigiu regulamentações que garantissem a continuidade das atividades institucionais. A pandemia afetou profundamente o ambiente socioeconômico global, expondo e agravando vulnerabilidades já existentes nos mercados de trabalho de países desenvolvidos, emergentes e em desenvolvimento. Além disso, mesmo antes da pandemia, já se observavam mudanças significativas no mercado de trabalho. Mais recentemente, o aumento do trabalho remoto e híbrido tem afetado os empregos, sobretudo em função das disrupções tecnológicas (Cramarenco, Burcă-Voicu e Dabija (2023).

Nesse cenário, Kapitsinis, (2025) observa que a pandemia impulsionou o trabalho remoto, especialmente em setores baseados em capital intelectual, afetando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O autor também destaca que metrópoles e áreas economicamente desenvolvidas apresentam uma maior incidência de teletrabalho, por concentrarem empregos que exigem alta qualificação. Por outro lado, Contreiras, Baykal e Abid, (2020) ressaltam que o teletrabalho pode influenciar a reputação e a imagem corporativa, visto que as empresas que adotam práticas ambientalmente responsáveis demonstram maior compromisso e engajamento com o meio ambiente.

Dessa maneira, a necessidade de ajustes e adaptações impostas pela pandemia acelerou a adoção do teletrabalho em diversos setores, inclusive nas IFES. Nesse sentido, Beck *et al.* (2024) afirmam que, diante da crise global, muitas instituições adotaram ao trabalho remoto como estratégia para garantir a continuidade de suas atividades, entre elas, as universidades federais.

Com o fim do regime emergencial adotado durante a pandemia, tornou-se necessário regulamentar de forma permanente o teletrabalho na Administração Pública, com a criação de normas específicas para mensurar o desempenho e alinhar os resultados institucionais. Segundo Souza (2023, p. 03), “o retorno [à presencialidade] provocou os gestores dos órgãos a tomarem medidas para ampliar a adesão ao PGD”. Nessa direção, Virgílio e Burigo (2023, p. 01) enfatizam que a formação de gestores é fundamental para consolidar práticas de gestão orientadas a resultados.

Regulamentado pelo Decreto Federal nº 11.072/2022, o PGD foi concebido como uma ferramenta para otimizar a gestão na Administração Pública Federal, estabelecendo diretrizes para o teletrabalho. A Instrução Normativa Conjunta Federal SEGES-SGPRT MGI nº 24/2023 complementa essa regulamentação, trazendo orientações para a implementação do PGD com foco na melhoria do desempenho institucional, por meio do alinhamento entre o trabalho dos servidores e as metas organizacionais (BRASIL, 2022; BRASIL, 2024).

O PGD contempla diferentes possibilidades de organização da jornada de trabalho, tanto por parte do servidor quanto da unidade de gestão, incluindo a modalidade presencial ou o teletrabalho, parcial ou integral, com possibilidade de revisão a qualquer tempo por parte do servidor ou da chefia. Conforme o Guia Prático Módulo 05 (2023), a distinção entre as modalidades está relacionada ao local de realização das atividades laborais. No trabalho presencial, o local é definido pela administração pública, não sendo obrigatoriamente nas dependências do órgão/entidade. No entanto, é exigida compatibilidade entre as atividades e a presença física do servidor no local estipulado. Já no teletrabalho, o servidor pode escolher livremente onde realizará suas atividades, embora essa decisão nem sempre seja autônoma, pois depende das diretrizes institucionais.

Existem dois regimes de teletrabalho: parcial e integral. No regime parcial, parte da jornada ocorre remotamente e parte no local definido pela administração. No regime integral, todas as atividades são realizadas no local escolhido pelo servidor, com eventuais comparecimentos presenciais. Antunes *et al.* (2023) definem o teletrabalho parcial como aquele realizado remotamente em alguns dias da semana, enquanto o integral ocorre durante toda a semana, com comparecimentos ocasionais ao escritório.

A escolha entre as modalidades depende dos critérios internos de cada IFES, considerando o interesse institucional, as entregas da unidade e a demanda de atendimento ao público. Nesse aspecto, o Guia Prático Módulo 05 (2023, p. 12) esclarece: “o atendimento ao público não é impeditivo para o teletrabalho, pois, com uso de ferramentas tecnológicas, é possível exercê-lo remotamente”.

Todo servidor participante do PGD deve assinar um termo de ciência e responsabilidade, comprometendo-se com o cumprimento de suas obrigações durante a jornada de trabalho, visando o alcance das metas da sua unidade (Brasil, 2023).

Virgílio e Burigo (2023) relatam que a implementação do PGD ocorre em duas etapas: primeiro, com a autorização do MEC, em 2021; em seguida, com as decisões de adesão por parte de cada IFES. As instituições têm autonomia para decidir sobre a adesão ao PGD, podendo adaptar o programa às suas necessidades específicas.

De acordo com o painel de implementação do PGD, 82,16% das instituições da Administração Pública Federal no Brasil foram autorizadas a aderir ao programa. Entre elas, destacam-se 51 universidades, 39 Instituições Federais de Educação, 37 autarquias, 36 instituições da administração direta e 12 fundações públicas (Brasil, 2024).

Na UnB, a implementação do PGD foi oficializada por meio das Resoluções Internas UnB/CAD nº 0025/2021 e UnB/CAD nº 0026/2021, que instituíram uma Comissão Permanente para acompanhar metas e resultados. Em 2022, a universidade iniciou a fase de ambientação com um projeto-piloto, utilizando o Sistema Polare, desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O Polare foi escolhido como plataforma tecnológica por sua compatibilidade com o Sistema Integrado de Gestão da UnB (SIGUNB) (Brasil, 2021; Brasil, 2021; Brasil, 2024).

Após a autorização para implementação, a UnB elaborou um fluxo processual para orientar os setores solicitantes sobre os procedimentos necessários para adesão ao PGD. Uma vez cumprido esse fluxo, o setor autorizado inicia a implementação no Sistema Polare, elaborando planos de entregas da unidade e os planos de trabalho individuais. A avaliação dos servidores participantes é baseada nesses planos de entregas. Dessa forma, com a regulamentação do PGD na UnB, o foco se volta para questões práticas e para os desafios enfrentados ao longo desse processo.

Segundo a página institucional da UnB (2024), o Polare demonstrou eficiência na integração com o SIGRH, permitindo o monitoramento das atividades no PGD. O sistema possibilita que usuários externos visualizem relatórios de entregas dos servidores, com filtros por setor e período, além de status das entregas. Internamente, os gestores validam e acompanham as atividades por meio do plano individual de trabalho, que cada servidor insere na plataforma Polare (Brasil, 2024, Brasil, 2024).

Em 2023, a Resolução Interna do Conselho de Administração da UnB/CAD nº 0054/2023 atualizou a regulamentação do PGD na UnB, expandindo sua aplicação em novas

unidades organizacionais. A cronologia desse processo de implementação encontra-se sistematizada no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Cronologia da Implementação do PGD na UnB

Período	Atividades
Dezembro de 2020	Proposta enviada ao Ministério da Educação para implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UnB.
Junho de 2022	Fase de ambientação e avaliação. Início do piloto em duas unidades, com duração de 6 meses.
Dezembro de 2022	Conclusão do período de avaliação. O sistema utilizado no período de testes mostrou-se inadequado à estrutura da UnB. Esse e outros aprendizados influenciaram os momentos seguintes na implementação do PGD na UnB.
Maio de 2023	Definição do sistema <i>Polare</i> como sistema informatizado para monitoramento das entregas durante o PGD.
Julho de 2023	Publicação da Instrução Normativa SEGES-SGPRT /MGI nº 24 com novas orientações para a implementação do PGD.
Setembro de 2023	Aprovação da Resolução nº 0054/2023 pela UnB/CAD, regulamentando o PGD na universidade, em conformidade com a normativa anterior.

Fonte: Adaptado de Brasil (2023).

Como se observado no Quadro 2, a adoção do PGD na UnB foi marcada por diferentes etapas, com avaliações e ajustes voltados para o aperfeiçoamento do programa no contexto institucional. Atualmente, estima-se que 83,33% do corpo técnico da UnB tenha aderido ao PGD (Brasil, 2024). Importa destacar que os servidores da universidade participam do programa em modalidades diversas: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral.

2.3 Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional no PGD (Teletrabalho): Percepções e Desafios

2.3.1 Qualidade de Vida Pessoal e Profissional no Contexto do Teletrabalho

Atualmente, o mercado de trabalho demanda profissionais com habilidades multifuncionais e alta capacidade de adaptação às particularidades das organizações. Essa exigência tem se intensificado e assumido diferentes formas diante do crescimento da competitividade tanto no setor público quanto no privado. Nesse cenário de mudanças constantes e desafios emergentes, o teletrabalho tem ganhado destaque como uma opção viável de organização do trabalho, por proporcionar maior flexibilidade na articulação entre as esferas pessoal, familiar e profissional, além de modificar práticas cotidianas e modos de interação social.

Pesquisadores têm explorado suas diversas implicações, com ênfase nos efeitos sobre a qualidade de vida dos trabalhadores (Maranhão, 2024). No ambiente organizacional, o aprimoramento e a requalificação tornaram-se práticas recorrentes, como uma forma de enfrentar a incompatibilidade de habilidades, como afirmam Cramarencu, Burcă-Voicu e Dabija (2023). Nessa perspectiva, os autores salientam que a constante adoção de novas tecnologias no ambiente de trabalho é fundamental, mas também expõe a força de trabalho global a novas desigualdades, como disparidades nas habilidades digitais, instabilidade no emprego para trabalhadores em posições precárias e o impacto da automação e da robótica na criação e eliminação de empregos.

A crescente diversidade de perfis na força de trabalho e a evolução para um modelo mais virtual, global e disponível em tempo integral, somadas à instabilidade social gerada pela pandemia e por mudanças climáticas extremas, motivam maior atenção às políticas de flexibilidade entre trabalho e vida pessoal (Kossek, Perigino e Lautsch, 2023).

O teletrabalho, embora ofereça flexibilidade de horário e favoreça o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal, também apresenta desafios que merecem atenção. A Covid-19 transformou os ambientes corporativos, tornando essa modalidade uma opção viável para maior autonomia, embora diversos fatores impactem essa dinâmica (Elbaz, Richards e Savard, 2022).

Estudos indicam que, além de promover a qualidade de vida e reduzir despesas fixas, o teletrabalho pode acarretar expansão da jornada, aumento do estresse, intensificação das atividades e conflitos entre trabalho e vida familiar. Tais conflitos ocorrem quando as exigências profissionais interferem na esfera privada, ou quando as demandas familiares afetam o desempenho laboral. Essa situação leva os trabalhadores a se manterem disponíveis por longos períodos, o que representa risco ao bem-estar e amplia o desequilíbrio entre as dimensões laboral e pessoal (Hobfoll *et al.*, 2018; Contreras, Baykal e Abid, 2020; Filardi *et al.*, 2020; Oliveira e Pantoja, 2020; Lott e Abendroth, 2020; Monroe e Haug, 2022; Antunes *et al.* 2023; Pensar e Rousi, 2023; Wang e Dong, 2024).

Diante desse cenário, pesquisas apontam que o estresse gerado pelas demandas profissionais e pessoais deve ser analisado de forma integrada, considerando sua influência mútua. O tempo gasto com deslocamento ao trabalho, por exemplo, pode aumentar o nível de estresse no ambiente profissional (Scudero-Guirado, Fernández-Rodríguez e Nájera-Sánchez, 2024). Nesse contexto, diversos estudos analisam o conceito de bem-estar no mercado de trabalho, buscando identificar com precisão os elementos mais relevantes para sua interpretação e mensuração (Cramarencu, Burcă-Voicu e Dabija, 2023).

Essas mudanças nas dinâmicas entre trabalho e família podem gerar impactos significativos, afetando não apenas o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas também a saúde psicológica dos trabalhadores. O desempenho também é impactado, à medida que os empregados tentam readequar esse equilíbrio por meio do teletrabalho (Elbaz, Richards e Savard, 2022). Entre as vantagens dessa modalidade, destacam-se a flexibilidade, o aumento da produtividade, a possibilidade de contratação em escala global, a redução de custos e a melhoria da qualidade de vida (Maranhão 2024).

Além disso, Tarnowska *et al.* (2024) destacam que o teletrabalho contribui significativamente para a inclusão no mercado de trabalho, beneficiando especialmente pessoas com dificuldades de locomoção, e permitindo a contratação de profissionais que residem em outras localidades, independentemente da sede da organização.

2.3.2 Teletrabalho Integral versus Parcial: Impactos nas Condições Laborais

Com base nas novas tendências laborais, Antunes *et al.* (2023) consideram que o teletrabalho em tempo integral pode provocar alterações significativas nas condições de trabalho, influenciando tanto a qualidade de vida quanto a saúde dos teletrabalhadores. Ressaltam, ainda, que o modelo parcial tende a ser mais benéfico, ao passo que o integral pode trazer efeitos negativos. Assim, embora o teletrabalho possua potencial para se consolidar como a principal forma de atuação no futuro, é essencial reconhecer que seus benefícios variam conforme o perfil dos trabalhadores. Portanto, faz-se necessária uma análise mais detalhada sobre como o teletrabalho afeta os diferentes aspectos da vida pessoal e profissional dos empregados (Elbaz, Richards e Savard, 2022).

O modelo híbrido, que combina atividades presenciais e remotas, altera de forma significativa a maneira como os funcionários equilibram suas esferas profissional e pessoal, redefinindo os limites entre ambas. Um aspecto relevante, porém, pouco explorado, diz respeito aos desafios enfrentados por trabalhadores que compartilham o espaço doméstico com suas atividades laborais em parte da semana, e como se adaptam, ao longo do tempo, a essa convivência entre responsabilidades familiares e profissionais (Wan *et al.* 2025).

Nesse contexto, a pesquisa de Tarnowska *et al.* (2024) revela que o equilíbrio entre trabalho e vida, o acesso ao conhecimento organizacional e um ambiente de trabalho favorável são fatores essenciais para o engajamento no trabalho remoto e híbrido. No entanto, os autores ressaltam que a relevância desses fatores varia conforme o modelo adotado, destacando a necessidade de estratégias específicas para cada realidade.

2.3.3 Teletrabalho à Luz das Teorias X, Y e COR

No âmbito do teletrabalho, os estilos de liderança influenciam diretamente a motivação, a autonomia e o desempenho dos servidores. As Teorias X e Y de McGregor (1960) constituem um referencial importante para compreender como diferentes abordagens sobre o comportamento humano podem afetar a experiência dos trabalhadores em ambientes remotos.

A Teoria X parte do princípio de que os indivíduos são naturalmente avessos ao trabalho e necessitam de supervisão rigorosa. Na perspectiva do teletrabalho, essa dinâmica indica que a percepção de limitação e a redução da autonomia podem comprometer o engajamento e a capacidade dos servidores de se autogerirem.

Por outro lado, a Teoria Y considera os trabalhadores motivados, autônomos e capazes de se autorregular, especialmente quando se sentem valorizados e têm clareza sobre suas metas. Essa abordagem sugere que a autonomia, a participação ativa e o reconhecimento favorecem o engajamento, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a responsabilização pelo cumprimento de metas, sendo consistente com a lógica do trabalho por entregas, como proposta pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

A literatura recente reforça a importância dessas condições no teletrabalho. Tóth *et al.* (2025) demonstram que a autonomia de escolha na modalidade de trabalho está positivamente associada à motivação, satisfação e bem-estar dos trabalhadores, evidenciando que a liberdade para decidir quando e como trabalhar fortalece a percepção de controle e reduz o estresse ocupacional. Esses resultados corroboram com os princípios da Teoria Y de McGregor, ao sugerirem que modelos de gestão baseados na confiança e na autorregulação promovem maior engajamento e desempenho.

De forma complementar, Buick *et al.* (2024) e Pensar e Rousi (2023) relataram que suporte organizacional, flexibilidade e segurança emocional estão associados ao bem-estar e à produtividade dos servidores. Contreras, Baykal e Abid (2020) destacaram a necessidade de práticas que reduzam o isolamento, mantenham o engajamento e assegurem a continuidade das atividades em regime remoto. Monroe e Haug (2022) sinalizaram que a restrição da autonomia pode gerar insegurança e prejudicar a percepção de eficácia dos servidores, evidenciando a relevância de modelos de gestão que promovam clareza de metas, confiança e participação ativa.

De forma complementar, a Teoria da Conservação de Recursos (COR), proposta por Hobfoll *et al.* (2018), oferece uma base teórica sólida para compreender como os indivíduos

gerenciam estressores no ambiente de trabalho. Segundo essa teoria, as pessoas buscam adquirir, manter e proteger os recursos que valorizam, como tempo, energia, saúde e apoio social, e percebem a perda desses recursos como uma ameaça significativa ao seu bem-estar. O estresse ocorre, portanto, quando há ameaça ou efetiva perda de recursos, ou ainda quando o indivíduo investe recursos sem obter o retorno esperado.

A aplicação da COR é particularmente pertinente ao contexto do teletrabalho. Essa modalidade exige que os teletrabalhadores reorganizem sua rotina e adaptem seus recursos pessoais e profissionais para lidar com novas demandas. A perda de fronteiras claras entre vida pessoal e profissional, por exemplo, pode comprometer recursos como tempo livre, foco, estabilidade emocional e apoio institucional. Por outro lado, quando bem implementado, o teletrabalho pode contribuir para o ganho de recursos, como maior autonomia, flexibilidade, qualidade de vida e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

2.4 Estudos Anteriores Relacionados ao PGD

Para contextualizar a análise do PGD em diferentes IFES, o Quadro 3 sintetiza estudos anteriores que abordam o tema sob diversas perspectivas.

Quadro 3 - Estudos Anteriores Relacionados ao PGD (Teletrabalho)

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais achados
Moraes <i>et al.</i> (2022).	O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto	“O objetivo deste artigo é fazer uma análise sobre o PGD nos dois primeiros meses do projeto-piloto, sob a ótica dos servidores aderentes ao PGD e suas respectivas chefias, como também conhecer as dificuldades e desafios e propor melhorias que possam subsidiar a decisão sobre a continuidade do PGD.” (2022, p.01).	“Entre pontos positivos encontrados, destacam-se o aumento da produtividade e melhorias nas rotinas e na qualidade de vida do servidor aderente ao PGD. Entre as maiores dificuldades mencionadas, observou-se a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios para avaliação dos resultados pela chefia imediata.” (2022, p.02).
Virgilio e Burigo (2023).	Programa de gestão e Desempenho no Contexto da Gestão Universitária	“O presente artigo tem como objetivo refletir teoricamente sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, a partir do contexto da gestão universitária” (2023, p.01)	“Os resultados do estudo apontam que a pandemia da Covid-19 colaborou para a reformulação e difusão do Programa de Gestão e Desempenho junto às universidades públicas federais.” (2023, p.01)

Aguiar <i>et al.</i> (2023, p.01).	Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura.	“Analisa a implementação do PGD no Brasil, destacando a sua abordagem inovadora na gestão de desempenho e eficiência operacional, com ênfase na transformação cultural, focando em produtividade e teletrabalho”. (2023, p.01)	“O PGD realçou a flexibilidade e adaptabilidade dos servidores públicos diante das mudanças tecnológicas e organizacionais e tem potencial de melhorar produtividade e qualidade de vida dos servidores, apesar dos desafios iniciais na implementação.” (2023, p.01)
Teixeira, Bacinello (2024).	Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	“Este estudo tem como objetivo verificar se a adoção do PGD contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores de uma Universidade Federal.” (2024, p.01)	“Os resultados sugerem que o teletrabalho, a partir da implementação do PGD, não traz, a princípio, prejuízos às atividades desenvolvidas, se comparados ao trabalho presencial. Verificou-se que o desempenho e produtividade dos servidores puderam ser mantidos e/ou melhorados, sem nenhum aparente prejuízo aos setores investigados” (2024, p.01)
Pereira (2024)	Construção do Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho na Modalidade de Teletrabalho: Uma Proposta de Avaliação no Âmbito do FNDE	“Construir e validar o Modelo Lógico do Programa de Gestão e Desempenho aplicado ao FNDE na modalidade teletrabalho e apresentar uma proposta que subsidiará sua avaliação” (2024, p. 15).	A pesquisa realizada por Pereira (2024) resultou na construção e validação de um Modelo Lógico para o Programa de Gestão e Desempenho no FNDE, especificamente na modalidade de teletrabalho. Esse modelo reforça a importância de estruturas adaptadas à realidade institucional, oferecendo subsídios para a implementação e avaliação eficaz do PGD.
Maranhão (2025)	Qualidade de vida no Teletrabalho e avaliação de desempenho: Análise do Programa de Gestão e Desempenho em uma Instituição Pública	“Investigar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, a partir da percepção dos servidores, a avaliação de desempenho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), considerando os resultados obtidos nos sistemas SISGP e PETRVS, bem como a percepção dos gestores acerca da efetividade e dos desafios desse processo avaliativo.” (2025, p.16).	A pesquisa realizada por Maranhão (2025) mostrou que o modelo híbrido de teletrabalho melhora a produtividade e o bem-estar dos servidores, oferecendo flexibilidade, redução de custos e menos estresse. Apesar disso, segundo a autora, ainda existem desafios ligados à comunicação, interação entre equipes e suporte institucional. Os sistemas SISGP e PETRVS reforçam a transparência na gestão, mas precisam de ajustes nos critérios e no layout.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 3 oferece um panorama conceitual sobre o PGD na modalidade teletrabalho, segundo distintas abordagens. No âmbito da Universidade de Brasília, a Diretoria de Planejamento (DPL/DPO) define o PGD, no Relatório de Gestão, como 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 públicos prestados à sociedade” (Brasil, 2023, p. 128).

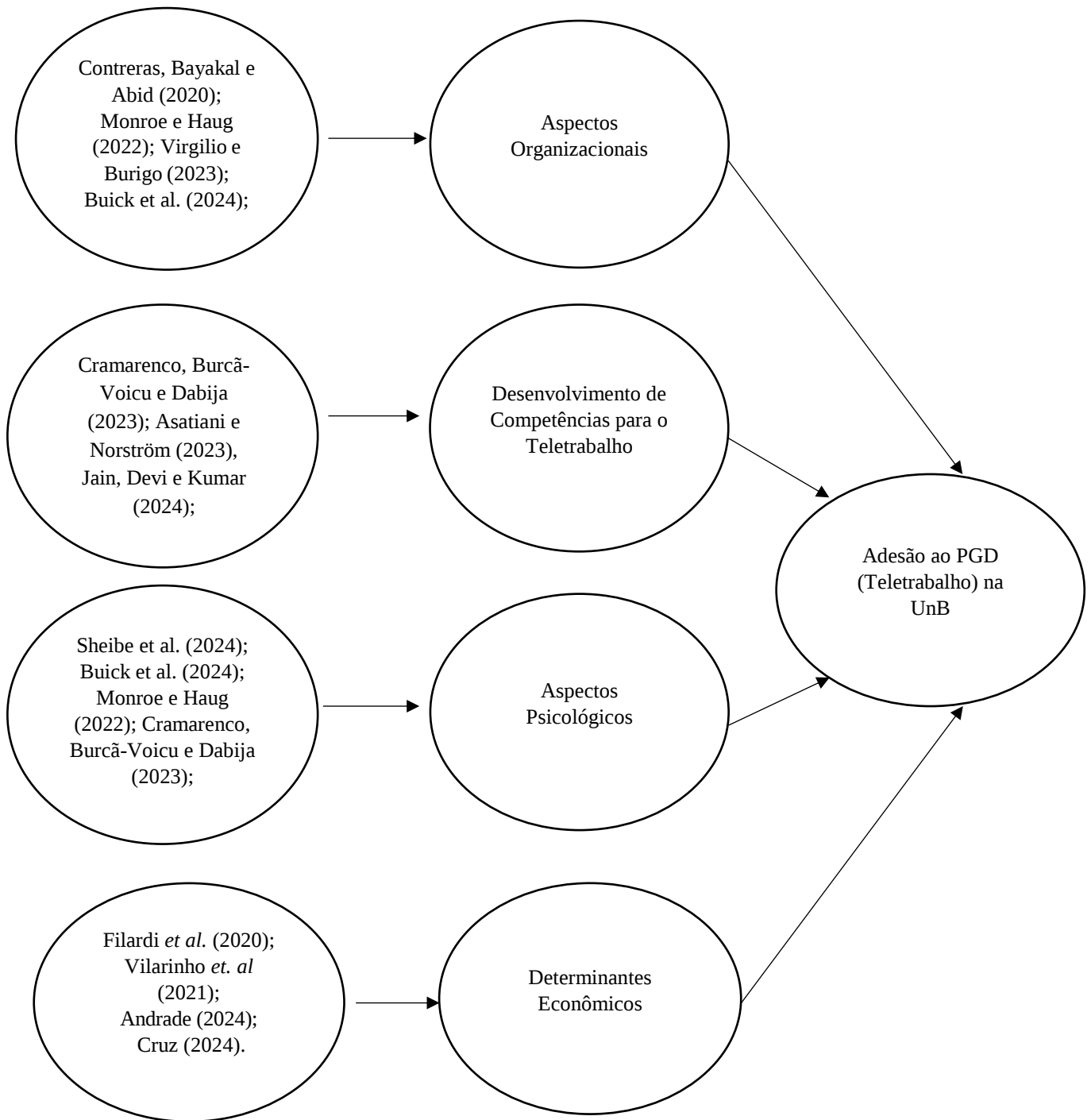
Virgilio e Burigo (2023, p. 6) ressaltam que o PGD “busca introduzir um novo modelo de gerenciamento na Administração Pública”, sendo, assim, uma ferramenta estratégica de gestão orientada para resultados e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos desempenhados.

Com o intuito de compreender as especificidades do PGD implementado no FNDE, Pereira (2024) desenvolveu um Modelo Lógico com foco nos macroprocessos do programa, visando sua implementação e avaliação. A autora enfatiza a importância do plano de entregas como instrumento de transparência e controle, mediante a definição clara de responsabilidades das unidades e participantes. Além disso, destaca-se a ampla adesão ao teletrabalho, com percepções positivas sobre a eficiência e produtividade.

Com base na literatura analisada, a Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto, adaptado de Jesus (2021), referente aos fatores que influenciam a adesão dos servidores ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade de Brasília. O modelo contempla quatro dimensões principais: Aspectos Organizacionais, Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, Aspectos Psicológicos e Determinantes Econômicos.

Cada uma dessas dimensões está interligada à variável central (a adesão ao PGD) e contribui para compreender, de forma integrada, os elementos que motivaram ou dificultaram a participação dos servidores no programa.

Figura 1 – Modelo teórico proposto para análise dos fatores que influenciam a adesão ao PGD (teletrabalho) na UnB.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Jesus (2021).

2.5 Caracterização da Organização

O presente estudo foi realizado na Universidade de Brasília (UnB), uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) reconhecida por sua excelência acadêmica e relevância no

cenário nacional e internacional. Fundada em 1962, a UnB tem se destacado pela produção científica e pelo desenvolvimento de políticas inovadoras em gestão pública.

Em 2023, a UnB se manteve entre as 10 melhores instituições de ensino superior do país, segundo o ranking QS World University Rankings, e figurou entre as 100 melhores instituições da América Latina, conforme o The Latin America University Rankings (2024). Esses resultados refletem o compromisso da instituição com a inovação e a excelência em ensino, pesquisa e extensão.

Nesse mesmo ano, a UnB ofereceu 12.398 vagas distribuídas em 144 cursos de graduação. Contava com 2.618 docentes, 3.000 técnico-administrativos e 50.136 discentes. Dentre os técnicos-administrativos, 1.005 servidores participavam do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sendo a maioria em regime parcial (832 servidores); 135 em regime presencial e 35 em regime integral (UnB, 2024).

Desde a pandemia de COVID-19, a UnB demonstrou significativa capacidade de adaptação ao teletrabalho, implementando o PGD como uma estratégia para atender às demandas de força de trabalho e alinhar suas práticas às tendências globais. Essa experiência recente configura um contexto rico e relevante para a investigação proposta.

3. METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos Aplicados ao Estudo sobre o PGD (Teletrabalho)

3.1.1 Abordagem de Pesquisa, Perfil dos Participantes, Instrumento, Técnica de Coleta e Aplicação da AFE.

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, integrando técnicas quantitativas e qualitativas com o objetivo de investigar os fatores que influenciam a adesão no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho. A pesquisa foi classificada como empírica aplicada, de caráter descritivo associativo, exploratório e transversal.

A etapa quantitativa foi conduzida por meio de um questionário estruturado, aplicado a servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB), visando identificar padrões e tendências nos fatores que motivam a adesão ao PGD. O questionário e a base teórica para a sua estrutura encontram-se no Apêndice A e B. Já a etapa qualitativa complementou a análise ao explorar as percepções dos participantes, utilizando a

técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016) e gráficos com nuvem de palavras, possibilitando maior profundidade interpretativa aos dados obtidos. O conteúdo de todas as respostas abertas encontra-se no Apêndice C.

Adotou-se o modelo teórico adaptado de Jesus (2021), definindo quatro dimensões analíticas que orientaram a construção do instrumento de coleta de dados: 1) Aspectos Organizacionais, 2) Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, 3) Aspectos Psicológicos e 4) Determinantes Econômicos. Essas dimensões foram definidas com base na literatura científica e em consonância com os objetivos da pesquisa, compondo a estrutura conceitual adotada para a análise da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho. Observando orientações de Malhotra (2019), cada dimensão foi estruturada com três perguntas fechadas (Quadro 4) e mensuradas com escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

Quadro 4 - Variáveis do questionário aplicado aos servidores TAES.

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO
Q6Serv: A UnB estabelece prazos e metas viáveis para servidores em teletrabalho, considerando as especificidades dessa modalidade.	Q9Serv: Os treinamentos oferecidos pela UnB ajudam a entender as políticas e diretrizes do PGD no teletrabalho.
Q7Serv: Recebo orientações claras e bem definidas para executar minhas tarefas em teletrabalho.	Q10Serv: A UnB disponibiliza recursos e materiais de capacitação/ treinamento atualizados que atendem às necessidades dos servidores no PGD (teletrabalho).
Q8Serv: Recebo feedback contínuo e construtivo sobre o meu desempenho enquanto estou em teletrabalho.	Q11Serv: A UnB oferece suporte contínuo para o aperfeiçoamento das habilidades adquiridas nos treinamentos relacionados ao PGD (teletrabalho).
ASPECTOS PSICOLÓGICOS	DETERMINANTES ECONÔMICOS
Q12Serv: Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar o ambiente de trabalho remoto mais favorável ao meu bem-estar emocional.	Q15Serv: A possibilidade de conciliar atividades freelancer no PGD (teletrabalho) para melhorar a renda pessoal contribuiu para a minha decisão de aderir ao programa.
Q13Serv: Sinto que minha produtividade aumentou no PGD (teletrabalho) devido à flexibilidade no gerenciamento das minhas tarefas.	Q16Serv: A possibilidade de reduzir os custos associados ao cuidado dos meus dependentes (idosos, crianças, PCDs) foi um fator decisivo para a minha adesão ao PGD (teletrabalho).
Q14Serv: A possibilidade de reduzir o estresse foi decisiva para minha decisão de aderir ao PGD (teletrabalho).	Q17Serv: Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar que essa modalidade pode contribuir para maior controle sobre minhas finanças
QUESTÕES ABERTAS	
1) Quais são, na sua percepção, as principais vantagens que influenciaram sua adesão ao PGD (teletrabalho)?	
2) Quais são, na sua percepção, as principais desvantagens que você identificou ao aderir ao PGD (teletrabalho)?	

Fonte: elaboração própria (2025). Legenda: Serv = servidores.

O questionário desta pesquisa foi composto por 17 questões fechadas e 2 abertas. Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com dez servidores, no período de 10 e 18 de março de 2025, a fim de verificar a clareza e a consistência dos itens. A versão final foi aplicada eletronicamente via Google Forms, sendo encaminhada por e-mail institucional e/ou WhatsApp, com garantia de anonimato e participação voluntária.

A amostra foi composta por 104 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB), selecionados com base nos seguintes critérios: vínculo ativo com a instituição, participação no PGD em regime de teletrabalho integral ou híbrido, e disponibilidade para responder ao instrumento.

As variáveis foram organizadas inicialmente em quatro dimensões, sendo verificada a consistência das dimensões por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Cada item foi previamente codificado para facilitar o tratamento estatístico, e a adequação da matriz de correlações foi verificada por meio da Medida de Adequação da Amostra (MSA) e do Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), confirmando a adequação da matriz para aplicação da AFE (Apêndice D).

A extração dos fatores foi realizada pelo método Componentes Principais, utilizando o critério do autovalor para determinar o número de fatores (Hair et al., 2009). Em seguida, procedeu-se à rotação dos fatores pelo método ortogonal Varimax, que possibilitou uma interpretação mais clara da estrutura fatorial, priorizando simultaneamente a consistência teórica e a simplificação da estrutura fatorial obtida.

A partir dos fatores extraídos na AFE, foram construídas medidas compostas para cada dimensão, calculadas por meio da média ponderada dos itens que apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50.

3.1.2. Análise de Agrupamento Hierárquico

A análise de agrupamento hierárquico constitui uma técnica estatística exploratória empregada para identificar padrões de similaridade, permitindo classificar a situação de cada fator (dimensão) extraído da AFE. Para tanto, foi realizada uma análise de agrupamento hierárquico (Análise de Cluster), utilizando a distância euclidiana como medida de dissimilaridade e o método de Ward como critério de ligação, conforme orientações metodológicas apresentadas por Fávero e Belfiore (2017).

A análise foi conduzida com o auxílio dos softwares IBM SPSS Statistics 20 e StatSoft Statistica 10. O dendrograma gerado permitiu visualizar graficamente a proximidade entre as

variáveis, evidenciando conjuntos de percepções semelhantes entre os participantes. Quanto menor a distância entre os elementos, maior a convergência nas respostas, refletindo padrões de associação entre os fatores investigados no contexto do PGD.

A segmentação dos dados em agrupamentos possibilitou uma leitura mais aprofundada das relações entre os fatores, revelando como os servidores da Universidade de Brasília (UnB) priorizaram os fatores que influenciaram a adesão ao teletrabalho. Essa abordagem contribuiu para o entendimento dos critérios subjetivos que orientam a escolha pela modalidade, oferecendo subsídios relevantes para a análise dos dados e para o alcance dos objetivos da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Servidores TAES e Resultado da Análise Fatorial Exploratória

4.1.1 Caracterização dos participantes e Análise Fatorial

A Tabela 1 apresentou o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes, abrangendo informações sobre faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de serviço e modalidade de trabalho.

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos Servidores (as).

Variável	Categoria	% do Total
Faixa etária	31 a 40 anos	46,2%
	41 a 50 anos	35,6%
	Mais de 51 anos	9,6%
	Menos de 30 anos	7,7%
Sexo	Feminino	55,8%
	Masculino	43,3%
Escolaridade	Doutorado	2,9%
	Ensino superior	6,7%
	Especialização	50,0%
	Mestrado	37,5%
	Prefiro não responder	1,0%
	Pós-doutorado	1,0%
Tempo de serviço	11 a 15 anos	26,0%
	6 a 10 anos	44,2%

	Mais de 16 anos	15,4%
	Menos de 5 anos	13,5%
Modalidade de trabalho	Híbrido (parcial)	93,3%
	Integral (100% remoto)	5,8%

Fonte: elaboração própria (2025).

Conforme observado na Tabela 1, a maioria dos participantes possuem entre 31 e 50 anos, com predominância da faixa de 31 a 40 anos (46,2%). A distribuição por sexo foi equilibrada, com leve predominância feminina (55,8%). Quanto à escolaridade, observou-se elevado nível de qualificação, com destaque para especialização (50%) e mestrado (37,5%).

Em relação ao tempo de serviço, a maior parte atuava há 6 a 10 anos (44,2%), seguida por 11 a 15 anos (26,0%), o que indicou experiência institucional consolidada. A modalidade de trabalho predominante foi o modelo híbrido (93,3%), evidenciando que a maioria dos servidores manteve vínculo presencial com a instituição.

A AFE foi conduzida conforme os procedimentos propostos por Hair et al. (2009). Inicialmente, verificou-se a adequação da matriz de correlações por meio do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e da Medida de Adequação da Amostra (MSA), que confirmaram a viabilidade da aplicação da técnica.

A definição do número de fatores baseou-se no critério do autovalor (eigenvalue), considerando valores superiores a 1. Com esse critério, foram extraídos e confirmados os quatro fatores inicialmente previstos: 1) Aspectos Organizacionais, 2) Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, 3) Aspectos Psicológicos e 4) Determinantes Econômicos. Esses fatores explicaram, em conjunto, 70,21% da variância total dos dados.

A rotação Varimax foi aplicada para facilitar a interpretação dos fatores e distribuir de forma equilibrada a variância entre eles. O fator Aspectos Organizacionais explicou 19,73% da variância; Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, 18,54%; Aspectos Psicológicos, 17,62%; e Determinantes Econômicos, 14,31%.

Em seguida, foram analisadas as communalidades das variáveis, com o objetivo de verificar a proporção da variância explicada por cada item, ou seja, a contribuição de cada variável para a solução fatorial. Os valores variaram entre 0,502 e 0,805, indicando níveis adequados de explicação, conforme critério de Hair et al. (2009). Destacaram-se Q7Serv (0,805), Q10Serv (0,802) e Q9Serv (0,786) com os maiores índices, enquanto Q15Serv apresentou o menor valor (0,502), ainda considerado aceitável (Tabela 2).

A matriz de componentes rotacionados revelou cargas fatoriais superiores a 0,70, evidenciando forte correlação entre os itens e consistência interna dos construtos. A distribuição das variáveis entre os quatro fatores validou a proposta teórica de avaliar a adesão ao PGD nas dimensões: 1) Aspectos Organizacionais, 2) Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, 3) Aspectos Psicológicos e 4) Determinantes Econômicos (Tabela 2).

Tabela 2 – Matriz de Componentes Rotacionados

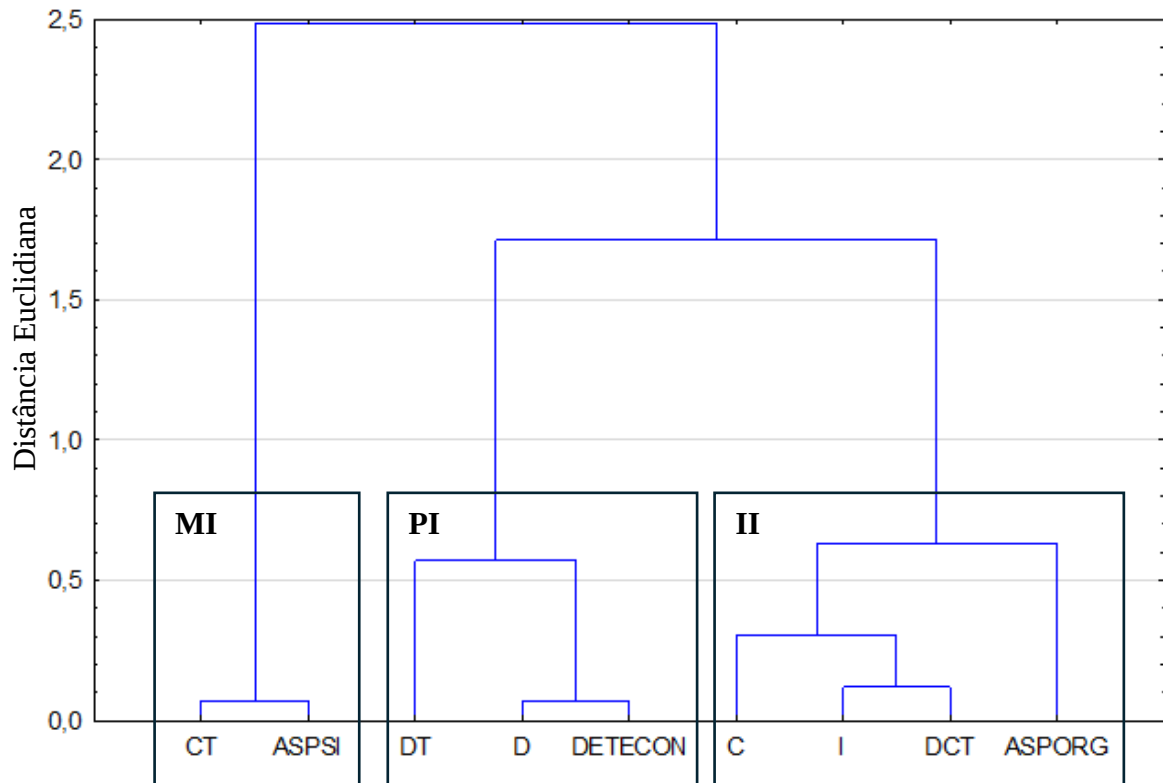
Matriz de Componentes Rotacionados					
	Cargas Fatoriais dos Fatores Extraídos				Comunalidades
	1	2	3	4	
Q6Serv		0,747			0,593
Q7Serv		0,868			0,805
Q8Serv		0,776			0,702
Q9Serv	0,856				0,786
Q10Serv	0,847				0,802
Q11Serv	0,844				0,767
Q12Serv			0,849		0,740
Q13Serv			0,707		0,593
Q14Serv			0,838		0,705
Q15Serv				0,669	0,502
Q16Serv				0,792	0,671
Q17Serv				0,757	0,758

Fonte: Elaborado pela autora (2025), via SPSS.

4.1.2 Hierarquização do Grau De Importância dos Indicadores que Exercem Influência Sobre a Adesão dos Servidores ao PGD (Teletrabalho) na UnB.

A análise de cluster hierárquico, realizada com base na distância euclidiana e no método de Ward, possibilitou a formação de grupos de variáveis que apresentaram elevada homogeneidade interna. Cada agrupamento reuniu elementos com características comuns, ao mesmo tempo em que se diferenciaram significativamente dos demais grupos, evidenciando padrões distintos entre os conjuntos formados.

A estrutura revelada pelo Dendograma permitiu identificar três agrupamentos, os quais classificaram a situação de cada dimensão conforme os atributos da escala de Likert. A interpretação é de que a importância de cada dimensão está diretamente relacionada com o grau de concordância das respostas. Assim, as dimensões foram classificadas como: (1) Muito Importante - MI, (2) Importância Intermediária - II e (3) Pouco Importante - PI para a adesão ao teletrabalho, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2- Dendograma

Fonte: elaborado pela autora (2025), via Statistica10.

Nota: **ASPSI** (Aspectos Psicológicos), **DETECON** (Determinantes Econômicos), **ASPORG** (Aspectos Organizacionais), **DCT** (Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho), **DT** (Discordo totalmente), **D** (Discordo), **I** (Indiferente), **C** (concordo), **CT** (Concordo Totalmente), **MI** (Muito Importante), **II** (Importância Intermediária) e **PI** (Pouco Importante).

A partir da observação do ponto de corte em torno de 1 (um) na distância de ligação, foram identificados três agrupamentos principais entre as categorias de resposta da escala Likert e os construtos analisados. Conforme sintetizado no Quadro 5, esses agrupamentos foram interpretados segundo o grau de relevância percebido, em consonância com a abordagem adotada por Almeida (2011), permitindo distinguir os fatores mais determinantes daqueles que exercem menor impacto sobre o fenômeno investigado.

Quadro 5– Interpretação dos clusters obtidos na análise hierárquica (método de Ward)

Cluster	Elementos Agrupados	Grau de Relevância
1	Aspectos Psicológicos	Maior Importância
2	Aspectos Organizacionais e Desenvolvimento de Competências o Teletrabalho	Importância Intermediária
3	Determinantes Econômicos	Menor Importância

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 5 sintetiza a interpretação dos clusters identificados por meio da análise hierárquica, evidenciando a hierarquização dos fatores que influenciam a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho. Observa-se que os aspectos psicológicos configuram o cluster de maior relevância, indicando que fatores como bem-estar, motivação, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e percepção de suporte exercem papel central no processo decisório dos servidores.

Em seguida, os aspectos organizacionais e o desenvolvimento de competências para o teletrabalho apresentam importância intermediária, refletindo a influência das condições institucionais, das práticas gerenciais e das oportunidades de capacitação na efetividade do programa. Por fim, os determinantes econômicos compõem o cluster de menor relevância, sugerindo que, embora não sejam irrelevantes, fatores financeiros e materiais possuem peso relativamente inferior quando comparados aos elementos psicológicos e organizacionais no contexto analisado.

4.1.3 Agrupamento 1 – Aspectos Psicológicos (Maior Importância)

Os resultados do primeiro agrupamento demonstraram que os “Aspectos Psicológicos” (ASPSI) foram considerados pelos servidores TAES da UnB como os fatores de maior importância para a adesão ao PGD (teletrabalho), evidenciando-se, no dendrograma, que o construto CT apresentou forte vínculo com a dimensão que representa os fatores psicológicos.

Esse achado encontra respaldo na literatura recente, que tem destacado a relevância de fatores psicossociais no contexto do trabalho remoto. Antunes *et al.* (2023) ressaltam a importância de elementos como autonomia, intensidade do trabalho e organização da jornada para a experiência laboral em regimes remotos. Em consonância com essas evidências, Maranhão (2025) observou que o modelo híbrido de teletrabalho produziu efeitos positivos sobre a produtividade e o bem-estar dos servidores.

Evidências semelhantes são apresentadas por Tóth *et al.* (2025) ao observarem que a autonomia no teletrabalho está diretamente associada ao bem-estar e à percepção de eficácia dos trabalhadores. Bertin (2024) também observou que a possibilidade de definição de métodos e critérios contribui positivamente para a realização profissional, enquanto Tarnowska *et al.* (2024) destacam que fatores psicológicos, como autonomia e engajamento, são centrais para a efetividade do trabalho remoto. No mesmo sentido, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ressaltaram impactos positivos do teletrabalho sobre o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores.

Os resultados de Andrade (2020) reforçam esses achados ao indicarem médias elevadas em itens associados a atitudes positivas frente ao teletrabalho, como comprometimento, disciplina e satisfação pessoal, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esses resultados evidenciam que aspectos subjetivos e comportamentais exercem papel relevante na construção de experiências positivas no trabalho remoto.

De modo convergente, Andrade (2024), por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (EQVTT) em uma Instituição Federal de Ensino Superior, identificou avaliações elevadas nos fatores relacionados à autogestão do teletrabalho, caracterizadas por percepções de bem-estar acentuado. Os resultados evidenciaram que a capacidade de organizar o próprio trabalho, manter disciplina e controlar a rotina laboral constitui um dos pilares da qualidade de vida no teletrabalho, reforçando a centralidade dos fatores psicológicos e de autonomia.

Os achados de Fayad e Nunes (2023) corroboram empiricamente esses resultados ao identificarem elevada percepção de bem-estar associada à autogestão do teletrabalho entre servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília. Os autores observaram avaliações positivas relacionadas à conciliação entre vida pessoal e profissional, à satisfação com a execução das atividades e à organização do trabalho em regime remoto, além de destacarem a proximidade com a família como um dos aspectos mais bem avaliados, reforçando a importância do equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

Os resultados de Wang e Dong (2024) convergem com os achados desta pesquisa ao evidenciar que a experiência do teletrabalho é fortemente condicionada por fatores psicológicos e comportamentais. Os autores identificaram que a intensidade do teletrabalho afetou o desempenho individual por meio de alterações no redesenho do trabalho, com redução de comportamentos orientados à iniciativa e aumento de estratégias defensivas. Esses resultados empíricos indicam que estados psicológicos relacionados à adaptação, à autogestão e à organização pessoal desempenham papel central na experiência do trabalho remoto, corroborando a relevância atribuída a esses fatores pelos servidores TAEs da UnB.

Além disso, os resultados de Wan *et al.* (2025), obtidos por meio de análise de pontuação de mudança latente em dois momentos temporais, demonstraram que o conflito trabalho–família e o conflito família–trabalho apresentaram efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre mudanças nas preferências de integração entre trabalho e família. Os autores identificaram, ainda, que essas mudanças nas preferências de integração estiveram associadas a aumentos significativos na satisfação com o equilíbrio trabalho–família ao longo do tempo.

Adicionalmente, as análises confirmaram efeitos de mediação, indicando que a relação entre os conflitos vivenciados e a satisfação com o equilíbrio trabalho–família ocorre por meio do ajuste das preferências individuais de integração. Os resultados também evidenciaram que a interação conjugal exerceu efeito moderador sobre essa percepção, intensificando o impacto da mudança na preferência de integração familiar sobre a satisfação, entre trabalho e equilíbrio familiar.

Esses achados empíricos de Wan *et al.* (2025) também corroboram com os resultados desta pesquisa ao demonstrar, com base em evidências quantitativas, que fatores de natureza psicológica, relacionados à autogestão, adaptação e organização subjetiva do trabalho, apresentam associação direta com níveis mais elevados de satisfação e bem-estar no contexto do trabalho híbrido.

Diante disso, os resultados do Agrupamento 1 indicaram que, na percepção dos servidores TAES da UnB, os “Aspectos Psicológicos” foram os mais influentes na decisão de adesão ao PGD, superando os Aspectos Organizacionais, os de Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho e os Determinantes Econômicos.

Portanto, fatores emocionais, motivacionais e de equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram percebidos como centrais não apenas para a escolha pela modalidade de teletrabalho, mas também para a qualidade de vida no trabalho e para a percepção de efetividade do programa.

4.1.4 Agrupamento 2 – Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho e Aspectos Organizacionais (Importância Intermediária)

O segundo agrupamento indicou que os fatores relacionados ao “Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho (DCT)” e aos “Aspectos Organizacionais (ASPORG)” foram percebidos como de importância intermediária para a adesão ao teletrabalho. Essa interpretação foi sustentada pela estrutura do dendrograma, no qual os atributos C (Concordo) e I (Indiferente) apresentaram forte associação com as dimensões supracitadas, evidenciando que tais fatores influenciaram a adesão, ainda que não determinante, na decisão dos servidores.

Os resultados deste estudo dialogam com os achados de Maranhão (2025), especialmente no que se refere à estrutura tecnológica, que foi avaliada de forma positiva pelos servidores, evidenciando a disponibilidade adequada de recursos de conectividade e de softwares para a execução das atividades em regime de teletrabalho. Embora essa avaliação favorável indique condições adequadas para o desenvolvimento das atividades, tais fatores não

se configuraram como determinantes para a adesão, o que é coerente com os resultados desta pesquisa, na qual os aspectos tecnológicos foram percebidos como importantes, porém de relevância intermediária no processo decisório.

Conforme observado por Maranhão (2025), também foram identificadas limitações pontuais na efetividade de algumas ferramentas, possivelmente associadas à familiaridade com os sistemas ou às condições de acesso remoto. No que se refere aos fatores organizacionais, o referido estudo aponta que o apoio gerencial e a coordenação das tarefas são avaliados positivamente pelos servidores, contudo sem exercer papel decisivo na adesão ao teletrabalho, resultado que converge com os achados desta pesquisa.

No que se refere aos aspectos organizacionais, os resultados empíricos do estudo de Teixeira e Bacinello (2024), baseados em análises de correlação e regressão linear, indicaram que a implementação do PGD não gerou prejuízos ao desempenho e à produtividade dos servidores, evidenciando manutenção ou melhora desses indicadores.

Os achados de Andrade (2024), por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, reforçam essa interpretação ao indicar que o fator relacionado ao contexto do teletrabalho, que contempla a percepção de apoio institucional, valorização do trabalho realizado e suporte da chefia, apresentou avaliação positiva, embora com menor intensidade quando comparado aos fatores ligados à autogestão e à estrutura tecnológica.

Entretanto, Andrade (2024) também identificou que a expectativa de promoção profissional apresentou avaliação menos favorável, indicando fragilidades na percepção de reconhecimento e desenvolvimento de carreira no regime remoto. Esse achado converge com os resultados de Barros, Gois e Trigo (2024), que destacaram que a menor visibilidade do desempenho e a rigidez dos critérios de progressão funcional nas instituições públicas podem limitar a percepção de crescimento profissional no teletrabalho.

Apesar de os recursos tecnológicos e o apoio organizacional serem, em geral, considerados adequados, persistem desafios relacionados à capacitação contínua, ao alinhamento de expectativas dos servidores e à clareza dos critérios de reconhecimento profissional.

Ainda assim, é importante ressaltar que essa influência deve ser compreendida de maneira relativa, e não absoluta. Os Aspectos Organizacionais e o Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho mostraram-se menos determinantes que os Aspectos Psicológicos, porém mais relevantes que os Determinantes Econômicos.

Portanto, os dados do Agrupamento 2 indicaram que os fatores “Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho” e aos “Aspectos Organizacionais” exerceram influência

intermediária na decisão dos servidores, posicionando-se abaixo dos Aspectos Psicológicos e acima dos Determinantes Econômicos em termos de relevância percebida.

4.1.5 Agrupamento 3 – Determinantes Econômicos (Menor Importância)

O terceiro agrupamento indicou que os Determinantes Econômicos foram percebidos pelos servidores TAES da UnB como os fatores de menor importância para a adesão ao PGD (teletrabalho). Essa interpretação foi corroborada pela estrutura do dendrograma, que evidenciou uma forte associação dos construtos DT e D com a dimensão “Determinantes Econômicos”.

A literatura aponta que aspectos econômicos, como economia de transporte e redução de deslocamentos, geralmente figuram entre os motivadores para a adesão ao teletrabalho. Nos estudos de Cruz (2024), por exemplo, ressaltou que tais fatores contribuíram para adesão ao PGD na UFRN. De modo semelhante, Vilarinho *et. al* (2021), também sinalizaram que o teletrabalho proporciona benefícios práticos para os teletrabalhadores, como economia com alimentação e vestuário. Zhang *et al.* (2020) também ressaltaram que o teletrabalho envolve benefícios práticos, como economia com transporte, embora sua relevância varie conforme o contexto e a percepção individual dos trabalhadores.

Os resultados de Filardi *et al.* (2020) apresentaram convergências e divergências em relação aos achados desta pesquisa. Houve convergência quanto ao reconhecimento da redução de gastos com transporte como vantagem concreta do teletrabalho, percebida pela maioria dos respondentes. Contudo, os autores identificaram divergências quanto à economia de custos domésticos, como água e energia elétrica, evidenciando que os ganhos econômicos não são percebidos de forma homogênea entre os trabalhadores.

De forma complementar, os achados de Andrade (2024), a partir da aplicação da EQVTT em servidores de uma IFES, indicaram que, embora existam percepções positivas relacionadas à organização do trabalho remoto, aspectos vinculados à compensação e ao reconhecimento profissional tendem a apresentar menor avaliação relativa.

Esses resultados dialogam com os achados de Fayad e Nunes (2023), que identificaram fragilidades relacionadas ao reconhecimento profissional no contexto do teletrabalho, especialmente no que se refere à percepção de progressão na carreira. De modo semelhante, Barros, Gois e Trigo (2024) observaram avaliações neutras a insatisfatórias em itens relacionados à remuneração e à evolução na carreira, sugerindo que fatores econômicos e de reconhecimento tendem a ser percebidos de forma menos favorável pelos teletrabalhadores.

Dessa forma, embora os Determinantes Econômicos não tenham sido percebidos como irrelevantes, os resultados indicaram que, no contexto específico da UnB, esses fatores assumem papel secundário quando comparados aos fatores psicológicos e organizacionais, que se mostraram mais influentes na decisão de adesão ao PGD.

4.1.6. Discussão Integrada: Convergência entre os Resultados Quantitativos e Qualitativos

A análise dos dados revelou uma convergência significativa entre os resultados quantitativos e qualitativos, reforçando a centralidade dos aspectos ligados ao bem-estar psicológico na adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho. Essa convergência não apenas confirmou os agrupamentos estatísticos, como também aprofundou a compreensão sobre os fatores que motivaram os servidores técnico-administrativos da UnB a optarem pelo trabalho remoto.

Nos dados quantitativos, o agrupamento de maior relevância foi o dos aspectos psicológicos, composto por variáveis relacionadas à motivação, à autonomia, à adaptação ao teletrabalho e à qualidade de vida. Essa tendência foi confirmada pelos dados qualitativos. As falas dos participantes destacaram a flexibilidade de horários, a eliminação do tempo de deslocamento, a redução do estresse e a possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional como os principais benefícios percebidos.

Mais do que uma preocupação com o custo financeiro do transporte, os relatos indicaram incômodo com o tempo perdido no trânsito e com o desgaste físico e emocional da rotina presencial. Isso reforça que a motivação dos servidores esteve centrada na busca por bem-estar e equilíbrio emocional, e não em fatores econômicos diretos.

A flexibilização do horário de trabalho e a redução em 4 horas que seriam perdidas no meu dia (locomoção e horário de almoço) (Resp. 5).

Maior qualidade de vida, redução do estresse, menor cansaço (Resp. 24).

A Possibilidade de conciliar melhor a maternidade com o profissional (Resp. 29).

Economia de deslocamento, flexibilidade de horários, equilíbrio para realizar atividades físicas (Resp. 81).

Essa percepção encontra respaldo na literatura, que aponta benefícios semelhantes em diferentes contextos institucionais. Santos (2025), ao investigar o PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), identificou ganhos como flexibilidade, economia de tempo e aumento

melhoria da qualidade de vida, especialmente pela flexibilidade de horários e pela conciliação entre vida profissional e pessoal.

Outro aspecto relevante foi a recorrência de termos como “redução” (23 ocorrências), “trânsito” (18 ocorrências) e “deslocamento” (17 ocorrências), que refletiram a diminuição do tempo gasto no transporte diário, associada à redução do estresse (10 ocorrências) e à melhoria do bem-estar. Além disso, expressões como “casa” (17 ocorrências) e “família” (12 ocorrências) indicaram a valorização da convivência familiar e do ambiente doméstico como parte da experiência positiva com o teletrabalho. Também se destacaram dimensões relacionadas à saúde (11 ocorrências), tanto física quanto mental (8 ocorrências), bem como ganhos vinculados à produtividade (9 ocorrências), à economia (12 ocorrências) e à possibilidade de conciliar atividades pessoais e profissionais.

Portanto, os dados qualitativos confirmaram e complementaram os achados quantitativos, ao mostrar que a adesão ao PGD esteve fortemente associada à busca por bem-estar emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses resultados estão alinhados com achados da literatura recente. Berger Ploszaj et al. (2025) indicam que o teletrabalho aumenta a satisfação quando mediado pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e pela redução do estresse ocupacional.

A autonomia e a flexibilidade de horários proporcionadas pelo modelo remoto contribuem para a melhoria do bem-estar psicológico, corroborando a percepção dos servidores da UnB sobre ganhos em qualidade de vida, gestão do tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa articulação entre os métodos fortaleceu a validade dos resultados e contribuiu para o alcance do segundo objetivo da pesquisa, evidenciando que o teletrabalho foi percebido como uma prática que favorece principalmente o bem-estar psicológico, consolidando-se como o principal atrativo da modalidade remota.

Em contrapartida, a análise das respostas referentes às desvantagens do PGD (teletrabalho) dos servidores da UnB, revelou preocupações significativas. Algumas falas exemplificaram essas percepções:

Falta de convivência com os colegas de trabalho e troca de experiências (Resp. 13).

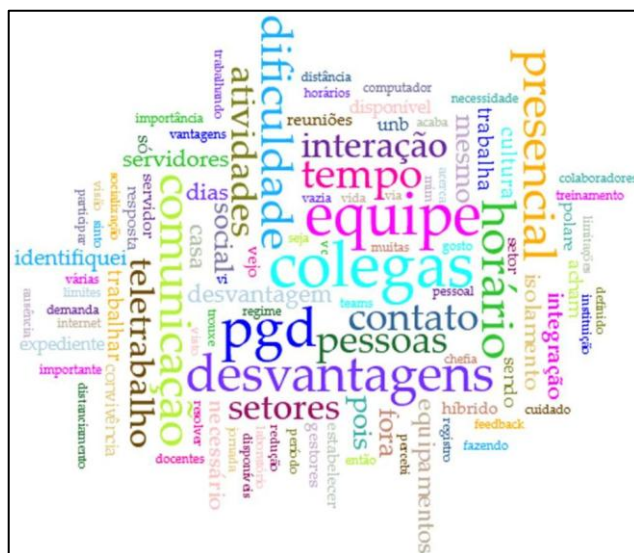
Isolamento social, dificuldade em estabelecer limites, desafios de comunicação, limitações na avaliação de desempenho (Resp. 16).

Pouco suporte das áreas responsáveis (TI e chefias) quando em teletrabalho e gerenciamento do tempo. Trabalhando, muitas vezes, em horário muito diverso do adequado. Após às 22h, por exemplo (Resp.42).

Gasto com internet, investir em um bom computador e as vezes as pessoas não respeitam horário de trabalho e acham que por estarmos em casa estamos disponíveis o tempo todo, isso vale tanto para pessoas do trabalho como as pessoas de casa. (Resp. 72).

A nuvem de palavras gerada a partir dessas respostas destaca os principais termos associados às limitações percebidas, sendo “colegas” (16 ocorrências), “equipe” (14 ocorrências), “presencial” (10 ocorrências), “dificuldade” (10 ocorrências), “comunicação” (9 ocorrências), “tempo” (8 ocorrências), “contato” (8 ocorrências). A Figuras 4 ilustra graficamente esse conjunto de percepções, por meio da nuvem de palavras.

Figura 4 - Nuvem de Palavras - Desvantagens



Fonte: elaboração própria (2025), via voyant-tools

A predominância de termos como “colegas”, “equipe” e “contato” evidencia que a ausência de convivência presencial é uma das principais queixas dos participantes. A distância física imposta pelo teletrabalho parece comprometer a interação espontânea, o senso de pertencimento e a coesão entre os membros das equipes, dificultando a construção de vínculos interpessoais e o trabalho colaborativo. Essa percepção é reforçada pela recorrência de “comunicação”, que aponta para desafios na troca de informações e na fluidez dos processos comunicacionais em ambientes virtuais.

De forma alinhada com os achados deste estudo, Santos (2025), em pesquisa realizada na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), também identificou que a baixa interatividade com a equipe e as dificuldades de comunicação configuraram desvantagens significativas do teletrabalho para os servidores. Os resultados de Pensar e Rousi (2023) apontam que alguns participantes experimentaram sobrecarga de trabalho e dificuldade em

controlar o horário, devido à presença tecnológica constante e à intensificação de reuniões, o que reduziu a interação social e gerou sensação de desgaste no ambiente laboral.

Além das questões interpessoais, os servidores da UnB mencionaram dificuldades ligadas à organização da rotina e à delimitação do tempo de trabalho. A presença dos termos “horário” e “tempo” sugeriu que a flexibilidade, embora vista como vantagem em outros contextos, poderia gerar insegurança quanto aos limites entre vida pessoal e profissional e favorecer a sobreposição de demandas. A recorrência do termo “presencial” indicou uma valorização do modelo tradicional de trabalho, possivelmente associado à maior previsibilidade, suporte imediato e facilidade de acompanhamento das atividades.

Portanto, os dados indicaram que, para além dos ganhos apontados, o teletrabalho apresentou desafios concretos que impactaram a dinâmica de trabalho, a saúde relacional e a organização da rotina dos servidores. A comparação com o estudo de Santos (2025) reforçou a necessidade de que as instituições públicas considerassem esses aspectos ao implementar políticas de gestão remota, garantindo que os benefícios não fossem anulados pelas dificuldades operacionais inerentes ao modelo.

Por fim, a análise qualitativa revelou que a adesão ao PGD na UnB é percebida principalmente como benéfica. Entre as vantagens mais citadas estão a flexibilidade de horários, a melhor gestão do tempo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, refletindo características da Teoria Y de McGregor, que entende o trabalhador como motivado, engajado e capaz de autogerenciar suas atividades:

Melhor gestão do tempo para o trabalho e para questões pessoais (Resp. 3).

Flexibilidade na jornada de trabalho (Resp. 10).

Mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior motivação para os dias presenciais (Resp. 8).

Sob a perspectiva da Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll, essas vantagens representam ganhos de recursos valiosos, como tempo, energia, saúde mental e suporte familiar, contribuindo para redução do estresse e aumento da satisfação com o trabalho.

Quanto às desvantagens, pela percepção dos servidores, alguns aspectos apontam limitações da instituição, como falta de infraestrutura, comunicação inadequada ou ausência de feedback. Tais situações podem ser interpretadas à luz da Teoria X de McGregor, não como falha dos servidores, mas como posturas institucionais que dificultam a plena eficácia do teletrabalho. Exemplos incluem:

A instituição não fornece equipamentos para home office (resp. 1).

A principal desvantagem é a comunicação com outros setores, pois parece que se tornou mais difícil (resp. 39).

Pouco suporte das áreas responsáveis (TI e chefias) quando em teletrabalho e gerenciamento do tempo. Trabalhando, muitas vezes, em horário muito diverso do adequado. Após às 22h, por exemplo (resp. 42).

Mensagens de gestores fora do horário de expediente para resolver algo (resp.85).

Essas situações indicam perda ou ameaça de recursos, como tempo, energia e suporte social, reforçando a necessidade de estratégias institucionais que assegurem suporte adequado, comunicação clara e acompanhamento eficiente.

Portanto, os dados qualitativos referentes às respostas dos servidores TAE's indicaram que o PGD é percebido como um facilitador de autonomia, produtividade e bem-estar, enquanto os desafios apontados ressaltam a importância de políticas organizacionais que minimizem perdas de recursos e promovam um ambiente de teletrabalho sustentável.

Do ponto de vista prático, a convergência entre os resultados quantitativos e qualitativos oferece subsídios relevantes para a tomada de decisão no âmbito da gestão universitária. Em especial, os achados podem orientar as chefias imediatas e as áreas responsáveis pela política de gestão de pessoas na priorização de ações voltadas ao bem-estar psicológico dos servidores, ao fortalecimento do suporte institucional e ao aprimoramento das práticas relacionadas à implementação do Programa de Gestão e Desempenho no contexto da Universidade de Brasília.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os fatores que influenciaram a adesão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na modalidade de teletrabalho. Os resultados do questionário aplicado aos participantes revelaram que os Aspectos Psicológicos, especialmente aqueles relacionados ao bem-estar e ao equilíbrio emocional, constituíram os principais motivadores para a adesão ao programa. Em seguida, verificou-se influência intermediária dos Aspectos Organizacionais e do Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, notadamente no que se refere à capacitação e ao treinamento. Por outro lado, os Determinantes Econômicos apresentaram menor relevância no processo decisório dos servidores.

A análise qualitativa permitiu identificar pontos fortes e fragilidades do PGD na perspectiva dos TAEs. Entre os pontos positivos, destacaram-se a flexibilidade de horários, a redução do tempo de deslocamento e a melhoria na qualidade de vida. Como aspectos limitadores, emergiram a percepção de sobrecarga de trabalho e as dificuldades de comunicação com as chefias, evidenciando a necessidade de aperfeiçoar os processos de acompanhamento e gestão.

O diálogo com o referencial teórico, composto pelas Teorias X e Y, de McGregor, e pela Teoria da Conservação de Recursos (COR), de Hobfoll, possibilitou uma compreensão significativa das percepções dos servidores. As Teorias X e Y favoreceram a análise das relações entre autonomia, controle e engajamento no trabalho remoto, enquanto a COR contribuiu para compreender como os indivíduos valorizam práticas que preservam recursos emocionais e físicos. Observou-se que práticas alinhadas à Teoria Y, como estímulo à autonomia e participação, revelaram-se adequadas para fortalecer uma cultura organizacional orientada a resultados, sustentada pela confiança e pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia a compreensão sobre a adesão dos TAEs ao PGD, considerando tanto as vantagens quanto as desvantagens identificadas. Embora existam pesquisas anteriores sobre o PGD e o teletrabalho em universidades públicas, este trabalho contribui ao analisar a experiência dos TAEs da UnB com base em métodos mistos e na aplicação de modelos teóricos clássicos, oferecendo uma interpretação importante das práticas de gestão na instituição.

Apesar das contribuições, algumas limitações devem ser consideradas. A amostra restrita a uma única IFES reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outras instituições. Além disso, o foco exclusivamente direcionado ao teletrabalho limita a compreensão da experiência dos servidores que atuam na modalidade presencial prevista pelo PGD. Assim, recomenda-se que investigações futuras ampliem o escopo metodológico, incorporando comparações entre unidades acadêmicas e administrativas, estudos longitudinais e a inclusão de servidores docentes, de modo a oferecer uma visão mais abrangente das dinâmicas do programa.

Os achados deste estudo reforçam que a clareza nas tarefas, capacitação contínua e atenção às especificidades institucionais constituem elementos fundamentais para o fortalecimento do PGD. Embora o teletrabalho potencialize a autonomia e o senso de competência, sua adoção pode vir acompanhada de desafios relacionados à motivação e à produtividade, especialmente em contextos de menor interação social. Nesse sentido,

recomenda-se que a UnB implemente estratégias que promovam maior integração entre servidores e gestores, aperfeiçoe os canais de comunicação e desenvolva mecanismos de aprendizagem específicos voltados ao PGD, favorecendo uma dinâmica de trabalho mais equilibrada e sustentável.

No âmbito institucional, o estudo oferece subsídios relevantes para o aprimoramento das práticas de gestão na UnB, sobretudo no que se refere ao fortalecimento da autonomia orientada por resultados, ao desenvolvimento de competências digitais e ao aperfeiçoamento dos mecanismos de acompanhamento e feedback. Tais ações ampliam a consolidação do PGD e contribuem para aprimorar os serviços ofertados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Quanto ao impacto social, os resultados evidenciam que o PGD, na modalidade de teletrabalho, pode contribuir positivamente para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, para o bem-estar e para a autonomia dos TAEs. Ao identificar os fatores que facilitam ou dificultam essa adesão, a pesquisa oferece elementos que podem orientar as universidades públicas federais na construção de práticas de gestão mais eficientes e sensíveis às necessidades de seus servidores.

Por fim, diante dos achados e das limitações identificadas, recomenda-se a continuidade de estudos que ampliem o escopo amostral e investiguem a adesão ao PGD em diferentes regiões do país, aprofundando o entendimento sobre seus impactos, desafios e possibilidades de aprimoramento. Ressalta-se também a importância de investir em capacitação contínua, suporte técnico adequado, fortalecimento da cultura de autonomia e realização de estudos comparativos entre IFES, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento do PGD em nível nacional.

Conclui-se que a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho, no contexto da Universidade de Brasília, é influenciada predominantemente por fatores de natureza psicológica, seguidos por aspectos organizacionais e de desenvolvimento de competências, enquanto os determinantes econômicos exercem menor impacto na decisão dos servidores. Ao evidenciar essa hierarquização, o estudo contribui para o aprofundamento do debate acadêmico sobre teletrabalho no setor público e oferece elementos empíricos que podem apoiar decisões institucionais relacionadas à implementação, ao acompanhamento e ao aperfeiçoamento do PGD em Instituições Federais de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alexandre Nascimento de. **Comparação entre a Competitividade do Brasil e Canadá para Produção de Madeira Serrada**. 2010. 209 f. Tese (Doutorado em Ciências Florestais) - Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/25476/Tese%20Doutorado%20Alexandre.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 out 2025.

ANDRADE, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 171 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/38921/1/2020_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf. Acesso em: 21 nov. 2024.

ANDRADE, R. C. **Qualidade de Vida no Teletrabalho: um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior sob a Perspectiva da Ergonomia**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – PPGPEP da Universidade Federal de São Carlos. São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/20193/1.%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Rodrigo%20Carvalho%20Andrade%20-%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2024.

ANTUNES, E. D.; BRIDI, L. R. T.; SANTOS, M.; FISCHER, F. M.; Part-time or full-time teleworking? *A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home*. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1065593.

ASATIANI, A.; NORSTRÖM, L. Information systems for sustainable remote workplaces. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 32, n. 3, 2023.

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

BARROS, A. de O.; GOIS, S. R. F. da S. M. de; TRIGO, J. A. Qualidade de vida de teletrabalhadores de uma organização pública federal brasileira. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 18, n. 54, p. 386-413, 2024.

BECK, G. G. L., LIMA, R. G. de, MATOS, R. S., RIDER, A. P., CARVALHO, S. B. R. de, NISHIYAMA, M. A., SOUZA, I. M. de; SILVEIRA, A. C. da. “Administração e Trabalho: Os Desafios E Limites do Trabalho Remoto em uma Universidade Pública Federal.” *Revista Contemporânea* (2024).

BERETTA, E.; DESOGUS, M.; KARTHIKEYAN, S. I. The effect of reducing wages of remote workers on society. A preliminary assessment. *PSL Quarterly Review*, [S. l.], v. 76, n. 307, p. 373–392, 2024. DOI: 10.13133/2037-3643/18063.

BERGER PLOSZAJ, H. H.; ROCHA FERNANDES, B. H.; CAMOU VIACAVA, J. J. et al. Understanding The Associations Between “Work From Home”, Job Satisfaction, Work-Life Balance, Stress, And Gender In An Organizational Context Of Remote Work. *Discover Psychology*, v. 5, p. 24, 2025.

BERTIN, Marcela Elisa. **Percepção dos servidores técnico-administrativos acerca do teletrabalho e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em universidades federais**. 2024. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2024. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/50087/1/MarcelaElisaBertin_DISSERT.pdf. Acesso em: 21 nov. 2024.

BRANDÃO, J. L. A.; PERUCCHI, V.; FREIRE, G. H. DE A. Inovação, Trabalho Remoto e Bibliotecas Educativas Públicas: Caminhos para a Transformação Digital no Mundo do Trabalho Pós-Pandemia. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 21

BRASIL, 2024. **Portal UnB/CAMPI**. Disponível em: <https://unb.br/campi>. Acesso em: 09 out. 2024.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/História**. Disponível em: Universidade de Brasília - História (unb.br). Acesso em: 09 out. 2024.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/Notícias**. Disponível em: <https://noticias.unb.br/pesquisas-estudos-e-projetos/7573-unb-tem-40-pesquisadores-entre-cientistas-mais-influentes-do-mundo>. Acesso em 07 out. 2024.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/Notícias**. Disponível em: <https://noticias.unb.br/institucional/7582-unb-e-a-5-melhor-federal-no-qs-america-latina-e-caribe>. Acesso em: 07 out 2024.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/Notícias**. Disponível em: <https://noticias.unb.br/ensino/7628-unb-sobe-e-a-5-melhor-universidade-federal-no-ranking-universitario-folha>. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/PGD. Manual de uso do Sistema Polare**.

BRASIL, 2024. **Portal UnB/PGD. O Sistema Polare**. Disponível em <https://pgd.unb.br/o-sistema/polare>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. AGU **recorre ao Supremo para que Isolamento Obedeça Regras Federais**. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2020-04/agu-recorre-ao-supremo-para-que-isolamento-obedeca-regras-federais>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. IPHAN. **Instrução Normativa Conjunta Federal SEGES-SGPRT /MGI nº 24**, de 28 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 09 ago. 2024.

BRASIL. IPHAN. **Instrução Normativa Conjunta Federal SGP-SRT-SEGES/MGI Nº 52/2023**. Disponível em: Instrução Normativa Conjunta Sgp-Srt-Seges/Mgi Nº 52, - Instrução Normativa Conjunta Sgp-Srt-Seges/Mgi Nº 52, - Dou - Imprensa Nacional.

BRASIL. IPHAN. **Instrução Normativa Conjunta Federal SPG/SEDGG/ME nº 65/2020**. Disponível em: Instrução Normativa SPG/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. Acesso em: 09 out.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510**, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 24 mai. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>, acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. **Portal do Servidor. Contextualização e visão geral do PGD**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>. Acesso em: 02/10/2024.

BRASIL. **Portal do Servidor. Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal/Módulo 5**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/pro-grama-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd>. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Portal UnB. Decanato de Gestão de Pessoas. Estatuto e Regimento Geral da UnB**, 2022. Disponível em: https://www.unb.br/images/Noticias/2021/Documentos/regimento_interno_UnB_web2b.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Portal UnB. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. DPO/ Relatório de Gestão**, 2023. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816. Acesso em: 04 set. 2024.

BRASIL. **Portal UnB/PGD. Resolução do Conselho de Administração nº 0026/2021. Resolução interna da UnB**. Disponível em: https://pgd.unb.br/images/documentos/RES_26_1.pdf. Acesso em: 09 ago. 2024.

BRASIL. **Portal UnB/PGD. Resolução do Conselho de Administração nº 0054/2023. Resolução interna da UnB**. Disponível em: https://pgd.unb.br/images/documentos/Resolucao_0054_2023.pdf. Acesso em: 09 ago. 2024.

BRASIL. **Portaria Federal nº 267, de 30 de abril de 2021**. Autoriza a implementação do Programa de Gestão e Desempenho pelas unidades do Ministério da Educação (MEC) e de suas entidades vinculadas. Diário Oficial da União, 30 abr. 2021. Disponível em: <https://pgd.unb.br/normativos>. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. **Portaria SEPEC/ME nº 4.439, de 13 de maio de 2022**. Estabelece diretrizes para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior. Diário Oficial da União, 13 maio 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sepec/me-n-4.439-de-13-de-maio-de-2022-400395428>. Acesso em: 12 out. 2024.

BRASIL. **Presidência da República. Decreto Federal nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm#:~:text=D1590.%20Casa%20Civil%20Subchefia%20para%20Assuntos%20Jur%C3%ADdicos.%20DECRETO%20N%C2%BA%201.590,. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. **Presidência da República. Decreto Federal nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre a regulamentação do teletrabalho na Administração Pública Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. **Presidência da República. Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/L Lei/L11091.htm. Acesso em: 04 out.

BRASIL. **Presidência da República. Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm. Acesso em: 04 out. 2024.

BRASIL. **Presidência da República. Lei Federal nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Disponível em: [L13467 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2017-2018/2017/lei/L13467.htm). Acesso em: 04 out.2024.

BRASIL. **Presidência da República. Lei Federal nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13998.htm. Acesso em: 21 set. 2024.

BRASIL. **Resolução do Conselho de Administração nº 0025/2021. Resolução interna da UnB** Disponível em: https://pgd.unb.br/images/documentos/Resoluo_0025_2021_ProgramadeGesto.pdf.

Brasileira. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 18, n. 54, p. 386–413, 2024.

BUICK, F., BLACKMAN, D. A., GLENNIE, M., WEERATUNGA, V.; O'DONNELL, M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector **Employee Well-Being. Public Personnel Management**, 53 (3), 377 – 405. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>.

CAVALCANTE, Ana Paula Lopes et al. **Relatório de análise estatística sobre o projeto "Ethos contemporâneo e apego ao lugar"**. 2023.

CONTRERAS, F., BAYKAL, E.; Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Front. Psychol.** 11:590271. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

COSTA, Antônio Fernando Branco; MAGALHÃES, Maysa Sacramento de. O uso da estatística de qui-quadrado no controle de processos. **Gestão & Produção**, v. 12, p. 271-277, 2005.

CRAMARENCO, R. E., BURCĂ-VOICU, M. I.; DABIJA, D.-C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. **Oeconomia Copernicana**, 14(3), 731–767. doi: 10.24136/oc.2023.022.

CRESWELL, J. W. Projeto De Pesquisa: **Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. – 3 Ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 p., 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, **London**, v. 17, n. 1, p. 38–43, 2008. DOI:<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>. Acesso em: 7 nov. 2025.

CRUZ, Rafael Rivera Monteiro. **Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do Programa de Gestão de Desempenho**. 2024. Dissertação de Mestrado –(Universidade Federal do Rio Grande do Norte), Natal, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/1e68e2e7-79b6-4ac5-a000-244b2d5270a7/content>.

CUNHA, L. S. da; BIANCHI, I. S, 2024. Programa de gestão de desempenho: definição e documentos norteadores para adesão e implementação em uma instituição federal de ensino brasileira. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, 10(3),

AGUIAR, Naiara Amorim et al. Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E69, p. 451-464, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13282719.

ELBAZ, S., RICHARDS, J. B.; PROVOST SAVARD, Y. (2023). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. **Canadian Psychology / Psychologie canadienne**, 64(4), 227–258.

FAVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual De Analise De Dados Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6340–6361, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2054.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas. FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P. (2021). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. Rio de Janeiro: LTC.

HAIR JR., J. F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, Ronald L. PHOUNG, Sinoun; WILLIAMS, Eric. Empirical assessment of the relationship between telework frequency and residential energy use in the USA: multilevel modeling and time use comparisons. **Sustainability, Basel**, v. 16, n. 24, p. 11004, 2024.

HAN, Chaeyeon; GUHATHAKURTA, Subhrajit; HITTINGER, Eric; LIU, Kun; PHOUNG, Sinoun; WILLIAMS, Eric. Empirical assessment of the relationship between telework frequency and residential energy use in the USA: multilevel modeling and time use comparisons. **Sustainability, Basel**, v. 16, n. 24, p. 11004, 2024.

HOBFOLL, Stevan E.; HALBESLEBEN, Jonathon; NEVEU, Jean-Pierre; WESTMAN, Mina. Conservação de recursos no contexto organizacional: a realidade dos recursos e suas consequências. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 103-128, 2018.

HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018. DOI: 10.18607/ES201877599.

JAIN, Shanu; DEVI, Sarita; KUMAR, Vibhash. Remote working and its facilitative nuances: visualizing the intellectual structure and setting future research agenda. **Management Research Review**, v. 47, n. 5, p. 689-707, 2024. DOI: 10.1108/MRR-01-2022-0057.

JESUS, Victor Leandro Freitas de. **Percepção de auditores sobre fatores que influenciam a eficácia da auditoria interna**. Dissertação de Mestrado (Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília) (2024). https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/49795/1/2024_VictorLeandroFreitasDeJesus_DISSERT.pdf. Acesso em: 28 out. 2025.

KAPITSINIS, N. Spatialities of remote work across the EU regions in the context of the Covid-19 pandemic: regional change, factors, interlinkages. **Applied Geography**, 2025. DOI: 10.1016/j.apgeog.2025.103531. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103531>

KOSSEK, E. E.; PERRIGINO, M. B.; LAUTSCH, B. A. Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. **Journal of Management**, v. 49, n. 6, p. 2062-2108, 2023. DOI: 10.1177/01492063221140354.

LEONARDI, Paul M.; PARKER, Sienna Helena; SHEN, Roni. How remote work changes the world of work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, p. 193-219, jan. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>.

LOTT, Y.; ABENDROTH, A. K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive **More Cultural Barriers**, 23(5), DOI: 593–611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>.

LOTT, Y.; ABENDROTH, A.K. Affective commitment, home-based working and the blurring of work-home boundaries: Evidence from Germany. **New Technology, Work and Employment**, v. 38, n. 1, p. 82-102, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788582605103.

MARANHÃO, G. de S.; PANTOJA, M. J. TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 20, n. 60, p. 255–285, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14715674.

MARANHÃO, Gizelma de Souza. **Qualidade de vida no teletrabalho e avaliação de desempenho: análise do Programa de Gestão e Desempenho em uma instituição pública**. 2025. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, 2025.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf. Acesso em: 11 fev. 2025.

MELO, Tatiane Alves de. **Liderança, Práticas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Teletrabalho: Proposta de um Modelo de Mediação no Contexto do Serviço Público**.

Tese (Doutorado no Programa de Pós Graduação em Administração), Universidade de Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/50090>. Acesso em: 30/11/2024.

MONROE, R.W., HAUG, J.C. Assessment of Telework in a Federal Agency at the Operational Phase. **Public Organiz Rev** 22, 725–742 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00538-0>.

MORAES, R. B. de S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A.. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Eletrônica de Economia**. Vol. 10, n. 2, jul./dez. 2022 ISSN: 2318-647X (online).

MUTIGANDA, J. C. *et al.* A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1035310.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173.

NUNES, A.; REZENDE, A. H. L. V.; MARANHÃO, G. de S.; RIBEIRO, R. A. R.. Teleworking As **A Form Of Incremental Innovation In The Public Service**. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue9/Ser-6/G2609064247.pdf> Acesso em: 04 out. 2024.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**. DOI: <10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>.

PENSAR, H.; ROUSI, R. (2023). Os recursos a equilibrar – Explorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários remotos através da lente da conservação dos recursos. **Cogent Business & Management**, 10(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592>.

PEREIRA, Lisly Rosa. **Construção do modelo lógico do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho: uma proposta de avaliação no âmbito do FNDE**. 2024. 128 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SANTOS, Eunice Lima dos. **Programa de Gestão e Desempenho: impactos do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia**. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2025. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/36174/1/programagestaodesempenho.pdf>. Acesso em: 27 out.2025.

SCHEIBE, Susanne; RETZLAFF, Lena; HOMMELHOFF, Sabine; SCHMITT, Antje. Age-related differences in the use of boundary management tactics when teleworking: Implications for productivity and work-life balance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [s.l.], v. 97, n. 4, p. 1330-1352, 2024.

SCUDERO-GUIRADO, C.; FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, L.; NÁJERA-SÁNCHEZ, J. J. Incorporating gendered analysis and flexibility in heavy work investment studies: a systematic literature review. **Frontiers in Psychology, Lausanne**, v. 15, art. 1401201, 2024.

SITE TOP UNIVERSITIES. **QS Latin America & Caribbean Rankings** (2025). Disponível em: <https://www.topuniversities.com/latin-america-caribbean-overall?page=1>. Acesso em: 7 out. 2024.

TARNOWSKA, K., PAWLAK, J., MOCZULSKA, M., & WINKLER, R. (2024). The Hierarchy of Factors Important for Work Engagement in Different Types of Remote Working. **Sustainability**, 16(24), 11004. <https://doi.org/10.3390/su162411004>.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4020, 2024. DOI: <10.7769/gesec.v15i7.4020>.

Teletrabalhadores de uma Organização Pública Federal

TÓTH, Rita; DUNAVÖLGYI, Mária; MITEV, Ariel Zoltán; MARCINIÁK, András Róbert. Exploring the psychological impact of choice in telework: enhancing employee performance and life satisfaction. **Humanities & Social Sciences Communications**, v. 12, n. 1, p. 1330, 2025. DOI: 10.1057/s41599-025-05449-9.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: impactos no desempenho e bem-estar dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 45-62, 2021.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 26, n. 1, 2023.

WAN, Min (Maggie); CARLSON, Dawn S.; PERRY, Sara Jansen; THOMPSON, Merideth J.; ZHANG, Yejun (John); KACMAR, K. Michele. Adapting boundary preferences to match reality of hybrid work: A latent change score analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 157, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104089>.

WANG, Y.; DONG, X. (2024). The influence of telecommuting intensity on employee individual performance in the Chinese context: the mediating role of job crafting and the moderating role of e-leadership. **Technology Analysis & Strategic Management**, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2344085>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHANG, Shihang; MOECKEL, Rolf; MORENO, Ana Tsui; SHUAI, Bin; GAO, Jie. Uma perspectiva de conflito entre a vida profissional e pessoal no teletrabalho. **Elsevier**, vol. 141, 2020, p. 51-68.DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em Regime de Teletrabalho: Análise de uma Instituição Pública de Ensino Superior**”, de responsabilidade da discente **Andreia Henrique Lustosa Vieira Rezende**, estudante do curso de **Mestrado da Universidade de Brasília (UnB)**, sob a **orientação do Professor Dr. Alexandre Nascimento de Almeida**.

O objetivo desta pesquisa é investigar os fatores que influenciam a adesão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UnB ao PGD (teletrabalho). Para alcançar esse objetivo, definiram-se dois objetivos específicos: 1) Descrever os indicadores associados aos Aspectos Organizacionais, Desenvolvimento de Competências para o Teletrabalho, Aspectos Psicológicos e Determinantes Econômicos que influenciam a adesão dos TAEs ao PGD em regime remoto. 2) Identificar pontos fortes e fragilidades da implementação do programa, considerando os desafios e benefícios percebidos pelos servidores. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio da aplicação eletrônica de questionário estruturado via Google Forms e encaminhado aos TAEs via e-mail institucional. Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar pelo e-mail: unbquestionariopgd@gmail.com

Os resultados da pesquisa serão disponibilizados ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/PROCAP) da UnB e poderão ser apresentados em eventos científicos ou publicados em revistas acadêmicas, garantindo sempre o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

Questionário voltado para os servidores em PGD (teletrabalho)

Questão	Opções de Respostas
1. Em qual faixa etária você se encontra?	☐ Menos de 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ 51 a 60 anos ☐ Mais de 61 anos
2. Qual o seu sexo?	☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não responder
3. Qual o seu nível de escolaridade?	☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-doutorado ☐ Prefiro não responder
4. Há quanto tempo você trabalha na UnB?	☐ Menos de 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ Mais de 16 anos
5. Qual é o seu regime de teletrabalho?	☐ Integral (100% remoto) ☐ Híbrido (parcial)

Questões separadas por Dimensões (escala likert de 1 a 5).

1 = discordo totalmente 2 = discordo 3 = indiferente 4 = concordo 5 = concordo totalmente

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO
Q6Serv: A UnB estabelece prazos e metas viáveis para servidores em teletrabalho, considerando as especificidades dessa modalidade.	Q9Serv: Os treinamentos oferecidos pela UnB ajudam a entender as políticas e diretrizes do PGD no teletrabalho.
Q7Serv: Recebo orientações claras e bem definidas para executar minhas tarefas em teletrabalho.	Q10Serv: A UnB disponibiliza recursos e materiais de capacitação/ treinamento atualizados que atendem às necessidades dos servidores no PGD (teletrabalho).
Q8Serv: Recebo feedback contínuo e construtivo sobre o meu desempenho enquanto estou em teletrabalho.	Q11Serv: A UnB oferece suporte contínuo para o aperfeiçoamento das habilidades adquiridas nos treinamentos relacionados ao PGD (teletrabalho).
ASPECTOS PSICOLÓGICOS	DETERMINANTES ECONÔMICOS
Q12Serv: Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar o ambiente de trabalho remoto mais favorável ao meu bem-estar emocional	Q15Serv: A possibilidade de conciliar atividades freelancer no PGD (teletrabalho) para melhorar a renda pessoal contribuiu para a minha decisão de aderir ao programa.

Q13Serv: Sinto que minha produtividade aumentou no PGD (teletrabalho) devido à flexibilidade no gerenciamento das minhas tarefas.	Q16Serv: A possibilidade de reduzir os custos associados ao cuidado dos meus dependentes (idosos, crianças, PCDs) foi um fator decisivo para a minha adesão ao PGD (teletrabalho).
Q14Serv: A possibilidade de reduzir o estresse foi decisiva para minha decisão de aderir ao PGD (teletrabalho).	Q17Serv: Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar que essa modalidade pode contribuir para maior controle sobre minhas finanças
QUESTÕES ABERTAS	
1) Quais são, na sua percepção, as principais vantagens que influenciaram sua adesão ao PGD (teletrabalho)?	
2) Quais são, na sua percepção, as principais desvantagens que você identificou ao aderir ao PGD (teletrabalho)?	

APÊNDICE B -ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO BASEADAS NAS CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES REFERENCIADOS

Dimensão	Tema das Assertivas	Assertivas	Autores Pesquisados
ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	Prazos e metas, orientações, feedback, suporte técnico e administrativo, utilização de feedback	6. A UnB estabelece prazos e metas viáveis para servidores em teletrabalho, considerando as especificidades dessa modalidade.	Virgilio e Burigo (2023); Pantoja <i>et al.</i> (2020)
		7. Recebo orientações claras e bem definidas para executar minhas tarefas em teletrabalho.	Virgilio e Burigo (2023); Pantoja <i>et al.</i> (2020)
		8. Recebo feedback contínuo e construtivo sobre o meu desempenho enquanto estou em teletrabalho.	Virgilio e Burigo (2023); Pantoja <i>et al.</i> (2020)
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO	Treinamentos, recursos e materiais, preparação para utilização de ferramentas, suporte contínuo	9. Os treinamentos oferecidos pela UnB ajudam a entender as políticas e diretrizes do PGD no teletrabalho.	Aguiar <i>et al.</i> (2023) Contreras, Baykal e Abid (2020)
		10. A UnB disponibiliza recursos e materiais de capacitação/ treinamento atualizados que atendem às necessidades dos servidores no PGD (teletrabalho).	Jain, Devi e Kumar (2024); Cramarenco, Burcă-Voicu e Dabija (2023); Aguiar <i>et al.</i> (2023)

		11. A UnB oferece suporte contínuo para o aperfeiçoamento das habilidades adquiridas nos treinamentos relacionados ao PGD (teletrabalho).	Jain, Devi e Kumar (2024); Cramarencu, Burcă-Voicu e Dabija (2023); Aguiar <i>et al.</i> (2023)
		12. Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar o ambiente de trabalho remoto mais favorável ao meu bem-estar emocional.	Beck <i>et al.</i> (2024) Jesus (2024) Melo (2024)
		13. Sinto que minha produtividade aumentou no PGD (teletrabalho) devido à flexibilidade no gerenciamento das minhas tarefas.	Beck <i>et al.</i> (2024) ; Jesus (2024); Melo (2024)
		14. A possibilidade de reduzir o estresse foi decisiva para minha decisão de aderir ao PGD (teletrabalho).	Beck <i>et al.</i> (2024) ; Jesus (2024); Melo (2024); Scudero-Guirado, Fernández-Rodríguez e Nájera-Sánchez, 2024;
DETERMINANTES ECONÔMICOS	Economia de despesas, subsídio para custos operacionais, economia de tempo, redução de custos com dependentes, vantagens econômicas	15. A possibilidade de conciliar atividades freelancer no PGD (teletrabalho) para melhorar a renda pessoal contribuiu para a minha decisão de aderir ao programa.	Andrade (2020); Andrade (2024); Filardi <i>et al.</i> (2020); Tarnowska <i>et al.</i> (2024);
		16. A possibilidade de reduzir os custos associados ao cuidado dos meus dependentes (idosos, crianças, PCDs) foi um fator decisivo para a minha adesão ao PGD (teletrabalho).	Andrade (2020); Andrade (2024); Filardi <i>et al.</i> (2020)
		17. Aderi ao PGD (teletrabalho) por considerar que essa modalidade pode contribuir para maior controle sobre minhas finanças.	Andrade (2020); Andrade (2024); Filardi <i>et al.</i> (2020)

QUESTÕES ABERTAS	Vantagens e desvantagens do teletrabalho	26. Quais são, na sua percepção, as principais vantagens que influenciaram sua adesão ao PGD (teletrabalho)? 27. Quais são, na sua percepção, as principais desvantagens que você identificou ao aderir ao PGD (teletrabalho)?	Tarnowska <i>et al.</i> (2024); Maranhão (2024).
------------------	--	---	---

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ABERTAS DO QUESTIONÁRIO – SERVIDORES(AS) TAES.

26. Quais são, na sua percepção, as principais vantagens que influenciaram sua adesão ao PGD (teletrabalho)?
1. “Redução de custos de transporte e melhorar minha saúde mental”.
2. “Racionalidade e eficiência nas atividades laborais”.
3. “MELHOR GESTÃO DO TEMPO PARA O TRABALHO E PARA QUESTÕES PESSOAIS”
4. “Transporte, distância do trabalho, saúde”
5. “A flexibilização do horário de trabalho e a redução em 4 horas que seriam perdidas no meu dia (locomotoção e horário de almoço)”
6. “Possibilidade de maior tempo com a família”
7. “Flexibilidade de horários”
8. “mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior motivação para os dias presenciais”
9. “Gestão de tempo”
10. “Flexibilidade na jornada de trabalho”.
11. “Possibilita mais cuidados com os dependentes, economia de tempo no trânsito”.
12. “Qualidade de vida e maximização do tempo”.
13. “Ter mais tempo dedicado à minha família”.
14. “não precisar sair todo dia, pegar trânsito e ficar muitas vezes ocioso em um escritório, o PGD possibilita administrar melhor meu tempo, cuidar de minha casa, minha família, minha educação, saúde e ter uma meta clara de produção, que é bem maior do que eu fazia antes do PGD, mas leva muito menos tempo”
15. “Deixar de frequentar diariamente o ambiente tóxico do meu setor”.
16. “A flexibilidade que ele oferece, um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a eliminação do tempo de deslocamento proporciona um ganho de produtividade e uma redução do estresse relacionado ao transporte diário, possibilidade de criar um ambiente de trabalho mais confortável em casa, permitir uma maior autonomia no gerenciamento das tarefas diárias,”.
17. “Flexibilidade no horário para realizar as atividades laborais”.
18. “Fugir do trânsito caótico”.

19. “O PGD trouxe a possibilidade de maior flexibilidade em relação principalmente ao horário e gastos com transporte. Acredito que esses dois pontos foram cruciais”.
20. “Qualidade de vida, melhor desempenho individual, gestão financeira, mais tempo com a família, flexibilidade para resolução de atividades em outros horários de forma mediata e não imediata”.
21. “Bem estar emocional, melhor gestão do tempo, melhor gestão financeira, melhor flexibilidade para trabalhar e desempenhar minhas atividades familiar”.
22. “Possibilidade de não precisar gastar tempo em trânsito todos os dias. Além disso, por conseguir adaptar melhor o dia com atividades não simultâneas”.
23. “Com a possibilidade de evitar trânsito na maioria dos dias, pode-se aumentar quantidade de horas de sono e diminuir o estresse causado com o tempo de deslocamento, o que contribui com a saúde física e mental. Também tenho menos gastos com almoço (nem sempre sobra tempo congelar marmita para levar para o trabalho) e gasolina (moro um pouco distante). Em casa também me sinto mais segura no caso de precisar demorar um pouco mais para realizar meu trabalho, pois ao sair mais tarde da UnB temia pela minha segurança em razão de alguns lugares serem muito desertos à noite”.
24. “Maior qualidade de vida, redução do estresse, menor cansaço”
25. “Redução no tempo de convívio com toda a equipe”.
26. “A possibilidade de gerenciar os momentos de trabalho e alternar com tarefas de cuidados domésticos e de familiares”.
27. “Proximidade com a família”
28. “Redução de custos com transporte, redução do stress do trabalho presencial”
29. “A possibilidade de conciliar melhor a maternidade com o profissional”
30. “Saúde mental, menos atestados por stress”
31. “Flexibilidade horária, péssimo ambiente de trabalho presencial, filho pcd”
32. “Qualidade de vida, melhor gestão da vida pessoal, redução de estresse”.
33. “Melhor gerenciamento do tempo, melhor qualidade de vida, menos custos com alimentação, vestuário e transporte”.
34. “A possibilidade de trabalhar por entregar e não por horas de trabalho”.
35. “Melhora na qualidade de vida”
36. “HORÁRIOS AGENDADOS PARA ATENDIMENTO AO PÚBLICO, FLEXIBILIDADE GEOGRÁFICA”
37. “Sem dúvidas a qualidade de vida, alimentação, transporte e horário de trabalho que permite conciliar a vida pessoal com a profissional”.
38. “tempo de qualidade”
39. “A principal vantagem é que posso cuidar da minha vida física como ir para a academia e consequentemente melhora o meu emocional me libertando do estresse. Gerando assim maior produtividade no meu trabalho”.
40. “Economizar tempo de deslocamento, maior qualidade de vida, economia financeira por não haver necessidade de deslocar-se todos os dias”
41. “Não bater o ponto e conciliar com atividades pessoais. Estar em casa com o filho enquanto trabalha”.

42. “Flexibilidade de horário, economia em vários aspectos mas principalmente com transporte e de tempo com relação ao deslocamento casa-trabalho/trabalho-casa, que é bem imensurável. Maior produtividade em casa, tendo em vista lugar reservado só para o trabalho sem as interrupções pertinentes e regulares afetas ao trabalho presencial e à unidade em que atuo. Ademais, consigo cumprir com mais facilidades os compromissos com os dependentes e de acompanhamento de minha saúde”.
43. “Possibilidade de conciliar o trabalho com meus interesses particulares”.
44. “Aumento da qualidade de vida associada à manutenção da produtividade no trabalho”.
45. “Melhor organização do tempo, economia de combustível, almoço em restaurantes e roupas”.
46. “Melhora na qualidade de vida”
47. “Flexibilidade de horários”.
48. “Evitar esgotamento físico do trânsito”
49. “Qualidade de vida, melhor gestão de tempo, economia com transporte e otimização de tempo com relação ao deslocamento longo até a UnB”.
50. “Ter mais tempo para me dedicar à família, economizar os gastos (principalmente transporte), diminuir o estresse e a correria decorrentes do trabalho presencial (principalmente do trânsito e do ponto eletrônico)”.
51. “Não precisar bater ponto diariamente”.
52. “Economia em transporte, alimentação e outros, bem como redução do estresse pelo deslocamento diário, a exemplo de engarrafamento no trânsito”.
53. “Qualidade de vida física e mental”.
54. “Qualidade de vida”
55. “As principais vantagens foram: Melhora do bem-estar do servidor; Melhora nas questões de saúde mental e adocimento no trabalho; Ajudou no sentido de se sentir recompensado por trabalhar com qualidade; Refletiu também a importância do comprometimento com sua organização pessoal no trabalho”;
56. “Na minha percepção, as principais vantagens são o ganho de bem estar, diminuição de custos com alimentação e vestuário, bem como com meio de transporte e a possibilidade de fazer o meu trabalho enquanto acompanho o desenvolvimento do meu filho de perto”.
57. “Melhora na qualidade de vida e possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e horário”.
58. “sem resposta”
59. “Maior flexibilidade de horários, redução do tempo de deslocamento, melhoria na qualidade de vida, aumento da produtividade, possibilidade de conciliar melhor vida pessoal e profissional, maior autonomia para organizar as atividades e incentivo institucional à adesão”
60. “Qualidade de vida, poder gerenciar tempo/demandas, maior produtividade, menos estímulos externos (luz, barulho, cheiros e etc)”
61. “Maior qualidade de vida”
62. “O PGD possibilita um melhor aproveitamento do tempo sem perder a produtividade”.
63. “Qualidade de vida! Trabalho baseado em entregas”
64. “Flexibilidade na gestão do tempo e otimização do período em que estou presencial na universidade”
65. “Menos tempo perdido na locomoção até o serviço e mais flexibilidade para a execução das tarefas”.

66. “maior liberdade na gestão do tempo”
67. “Ficar longe dos ocupantes de cargos de chefia”
68. “Possibilidade de desempenhar as atividades em ambiente híbrido”.
69. “Mais tempo com a família, menor perda tempo no trajeto para o trabalho e maior ganho financeiro”.
70. “Saúde mental, bem estar emocional, flexibilidade”
71. “Redução do stress, melhora do sono, melhora na disposição, possibilidade de praticar atividade física, redução de gastos, aumento do tempo com a família”
72. “Distribuir as atividades as serem feitas como quiser ao longo do dia de trabalho. Maior flexibilidade”
73. “O meu caso é muito específico, pois estou morando fora do Brasil por questões familiares”.
74. “Possibilidade de conciliar e organizar melhor tarefas pessoais e profissionais ao mesmo tempo”.
75. “Mais flexibilidade de horários”.
76. “Distância entre o local de trabalho e minha casa, trânsito, ônibus lotado. Tempo gasto de deslocamento. E tudo que faço no presencial é possível fazer no remoto”.
77. “Redução do tempo de deslocamento e flexibilidade nos horários para entrega das demandas que presença física em horário comercial (exemplo: reuniões com usuários, empresas contratadas e visitas técnicas)”
78. “Qualidade de vida, flexibilidade, saúde mental, tempo, redução do estresse”
79. “Executar tarefas no conforto da própria casa, não enfrentar trânsito e maior concentração para execução das atividades minimizando os erros”.
80. “Maior produtividade no trabalho; maior conciliação da vida pessoal com a profissional. Sem ocorrência de perda de tempo para deslocamento ao trabalho. Maior tempo de criatividade ao trabalho. Redução de interrupções na execução de atividades relacionadas ao trabalho”.
81. “Economia de deslocamento, flexibilidade de horários, equilíbrio para realizar atividades físicas”
82. “Qualidade de vida (maior benefício por almoçar em casa, beber água filtrada com segurança e utilizar banheiros decentes)”
83. “Estar mais presente fisicamente na minha casa, menor gasto com combustível, conseguir realizar as demandas administrativas sem interferência de colegas/público externo ocasionando atrasos, ficar remoto me proporciona dar uma aliviada do ambiente laboral da UnB”.
84. “Maior flexibilidade de horário, menos tempo perdido com deslocamento no trânsito, qualidade de vida”
85. “O tempo de deslocamento trabalho-casa e casa-trabalho; mais tempo com a família, redução do estresse, melhor gerenciamento do tempo, mais qualidade de vida”.
86. “Vantagens de trabalhar em horários flexíveis”
87. “Melhor qualidade de vida, proximidade com minha família, principalmente os meus filhos”
88. “Economia com transporte, tempo que não perco em trânsito, possibilidade de fazer outras tarefas”.
89. “O aumento da qualidade de vida, especialmente, com a redução do tempo de deslocamento, considerando a longe distância da residência à UnB”.
90. “Não ter o stress diário com transporte, ou trânsito engarrafado”.

91.	“Economia de dinheiro com transporte; Economia de tempo com deslocamentos (antes precisava de 2 a 3 horas para me deslocar entre ida e volta, o que ocasionava um grande desgaste), o que facilita e muito para encaixar atividades físicas na rotina; Redução do estresse diário causado pelo trânsito, pressão do ambiente físico de trabalho ou excesso de estímulos; Redução de gastos com alimentação fora de casa, e consequentemente melhor alimentação, já que é possível cozinhar ou controlar melhor a dieta em casa; Mais tempo para descanso e sono adequado; Possibilidade de marcar consultas médicas com mais flexibilidade; Menor desgaste físico e principalmente mental; Menor necessidade de gastos com vestuário formal ou itens de trabalho presencial; Possibilidade de realocar esses recursos para educação, saúde ou lazer; Estar mais próximo da minha família; Conseguir participar de atividades da vida social após o expediente sem estar desgastado por um longo período de engarrafamento no trânsito”.
92.	“Conciliar trabalho com outras atividades de lazer”
93.	“Poder desempenhar minhas atividades de qualquer lugar, trazendo assim uma maior qualidade de vida”.
94.	“Flexibilidade de horário, economia de combustível, alimentação, etc., home office, autonomia, disciplina”.
95.	“Flexibilizar a rotina semanal”.
96.	“A economia de tempo com deslocamento com certeza foi crucial. Muitas vezes, perdemos horas no trânsito para ir ao trabalho e, com o PGD, não temos essa preocupação. Além disso, com o cuidado dos filhos, o PGD facilita, visto que temos mais contato com as crianças para cuidar melhor da educação e ter momentos mais prazerosos mesmo em dia de semana. Além disso, a produtividade trabalhando em teletrabalho, para mim, aumentou substancialmente. Consigo organizar e gerenciar melhor meu tempo”.
97.	“maior qualidade de vida, diminuição de tempo gasto em deslocamento o que é revertido para tempo com a família/saúde/atividades pessoais antes ou depois do expediente”
98.	“Não pegar trânsito diariamente e não gastar tanto com gasolina; poder levar e buscar meus filhos na escola ou atender com rapidez alguma emergência de meus dependentes; almoçar em família, ter um descanso após o almoço”.
99.	“Flexibilidade da carga horária”.
100.	“A mobilidade”
101.	“evitar trânsito para ir ao trabalho”
102.	“Me livrar de trânsito, ambiente de trabalho impróprio e falta de recursos na unidade; computador lento, queda de internet”
103.	“Redução de despesas diretas e indiretas com transporte; redução de tempo de deslocamento de casa para trabalho e do trabalho para casa; redução de despesas de alimentação fora do domicílio; mais tempo disponível; redução de despesas no cuidado de dependentes”.

27.	Quais são, na sua percepção, as principais desvantagens que você identificou ao aderir ao PGD (teletrabalho)?
1.	“A instituição não fornece equipamentos para homeoffice”.
2.	“Eventuais desentendimentos acerca da jornada de trabalho. O período disponível à instituição é rigorosamente o mesmo em relação ao presencial”.
3.	“NÃO PERCEBI DESVANTAGEM ATÉ O MOMENTO”
4.	“Não tenho”
5.	“Servidores que só "trabalham" quando estão nos dias que fazem trabalho presencial, e quando vão. Nos outros dias não fazem suas demandas impactando na demanda do departamento como um todo”.
6.	“Distância maior dos companheiros de trabalho”.
7.	“Disseminação da cultura”

8. “menor entrosamento com a equipe de trabalho”
9. “Nenhuma”
10. “Redução do contato presencial com os colegas de trabalho”
11. “Não consta no momento”.
12. “Relação interpessoal”.
13. “Falta de convivência com os colegas de trabalho e troca de experiências”.
14. “a sala fica meio vazia quando estou no presencial (híbrido) mas pra mim isso é uma vantagem, eu gosto e consigo produzir bem mais”
15. “O descaso dos servidores com o cumprimento da jornada presencial (horários de entrada e saída)”.
16. “Isolamento Social, Dificuldade em Estabelecer Limites, Desafios de Comunicação, Limitações na Avaliação de Desempenho”.
17. “Aquisições e melhoramento nos equipamentos em casa”.
18. “Não identifiquei nenhuma”
19. “Alimentar o sistema POLARE. Não é autoexplicativo. Falta de treinamento dos gestores, bem como falta de transmitir com clareza para os funcionários que dependem da ferramenta para registro de suas atividades”
20. “O isolamento e o afastamento da equipe de trabalho. Falta de socialização entre os colegas de trabalho prejudica demais as dinâmicas de atividades em grupo e a motivação para novas atividades”.
21. “Particularmente, nenhuma. Na minha repartição o PGD apenas trouxe benefícios tanto pessoais quanto de produtividade e trabalho”
22. “Às vezes falta integração da equipe”.
23. “No meu caso não identifiquei desvantagens”.
24. “Nenhuma”
25. “Não identifiquei ainda”.
26. “A UnB ainda não possui uma cultura difundida de teletrabalho. Assim, há ocasiões em que é necessário resolver questões fisicamente com outros departamentos”.
27. “Falta de início e fim do horário de trabalho”
28. “Aumento da carga-horária por estar em teletrabalho”
29. “Sobrecarga de trabalho pois consideram o pgd como um grande benefício então a meta acaba sendo muito superior do que a que era no presencial. A ausência de feedback real, pois é um copia e cola, sem expectativa de melhora não importa o quanto trabalhe, seja proativa etc.”
30. “Falta de convivência com os colegas”
31. “Inveja dos colegas que não aderiram, inclusive eles fizeram várias ouvidorias contra o setor que está em pgd, todas infundadas”
32. “Redução do auxílio transporte”
33. “Risco de comunicação falha entre equipe, pois por mensagem é necessário um pouco mais de cuidado ao falar com os colegas”.
34. “Não vejo desvantagens no PGD. Vez ou outra trabalhamos fora do horário”.
35. “Visão distorcida das pessoas que não participam do PGD e acham que quem trabalha nesse regime não está atuando”.
36. “NENHUMA
37. A falta de interação com os colegas de trabalho e a cultura organizacional”.

38. “tempo”
39. “A principal desvantagem é a comunicação com outros setores, pois parece que se tornou mais difícil”.
40. “Nem sempre conseguem entender que estar em casa também é trabalhar”
41. “O trabalho aumenta e as pessoas buscam respostas fora do horário de expediente, acreditando que vc deve estar on-line todo tempo, o que causa muito estresse em quem ta no PGD”.
42. “Pouco suporte das áreas responsáveis (TI e chefias) quando em teletrabalho e gerenciamento do tempo. Trabalhando, muitas vezes, em horário muito diverso do adequado. Após às 22h, por exemplo”
43. “Distanciamento dos colegas de trabalho”
44. “Não há desvantagens”
45. “Não identifiquei desvantagem”
46. “Dificuldade de diferenciar meu horário de trabalho com minha vida pessoal”
47. “Não percebi desvantagens”.
48. “Muita chamada no teams”
49. “Eu gosto muito do regime, mas tem servidores que não se adaptam”.
50. “Falta de socialização, falta de feedback sobre os trabalhos entregues, dificuldade de estabelecer contato com demais setores da UnB em tempo hábil”.
51. “É necessário estar disponível em período integral”.
52. “Falta de convivência e interação social com a equipe de trabalho, apesar do contato via plataformas online”.
53. “Preconceito de colegas de trabalho que acham que quem está em teletrabalho não trabalha ou trabalha menos, sendo exatamente o contrário. Dificuldade em limitar o tempo, trabalhando muitas vezes fora do horário de expediente”.
54. “Controles mais rígidos”
55. “Distância dos colegas de outros setores do órgão que estou lotado; Dificuldade em obedecer o horário definido, chegando a trabalhar em outros horários além do definido; Falta de treinamento para os gestores compreenderem a importância e modos de gerenciar por meio do PGD”;
56. “As principais desvantagens que percebo são uma certa dificuldade de comunicação com os colegas e chefia e o distanciamento da minha equipe de trabalho”.
57. “Organização de rotinas de trabalho e maior dependência da comunicação por aplicativos”.
58. “sem resposta”
59. “Um pouco de isolamento social”.
60. “Falta de reconhecimento. Acharem que quem vai para o PGD não trabalha tanto”.
61. “Não vejo desvantagens”
62. “A falta de contato com a equipe e o ambiente de trabalho”.
63. “Dificuldade em contatar alguns setores”
64. “Dificuldade em estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal”
65. “Limitações na comunicação com os demais colaboradores”.
66. “falta de contínua capacitação deste tema”.

67. “Menor apreço pelo trabalho desempenhado e evidência maior da falta de gestão”
68. “Não são todos os setores que levam a sério o trabalho remoto. Em alguns casos, o tempo de resposta é muito alto. Isso pode acabar prejudicando todo o sistema do PGD”.
69. “Menor interação com os colegas de trabalho”.
70. “Sinto saudades das minhas amigas do trabalho, mas consegui conciliar um dia presencial para ver uma e outro dia do presencial para ver a outra”
71. “Dificuldade de comunicação com algumas pessoas que nem sempre se encontram a disposição, mesmo em horário comercial”
72. “Gasto com internet, investir em um bom computador e as vezes as pessoas não respeitam horário de trabalho e acham que por estarmos em casa estamos disponíveis o tempo todo, isso vale tanto para pessoas do trabalho como as pessoas de casa”.
73. “Gostaria de participar das reuniões de laboratório por meio de reuniões híbridas, mas não temos essa tecnologia no laboratório. Desta forma, perco a oportunidade de participar das discussões científicas”.
74. “Nenhuma. O híbrido permite manter contato presencial com a equipe, que considero importante”.
75. “O sistema Polar e não tem interface com os demais sistemas, por exemplo o SEI, fazendo com que seja necessário criar relatórios para justificar as atividades”.
76. “Falta de contato com as pessoas, amigos, isolamento social. Dificuldade de integração e interação com a equipe. Outras unidades dificultam a comunicação”
77. “Não encontrei nenhuma desvantagem no teletrabalho parcial”.
78. “Nenhuma”
79. “Disponer de equipamentos adequados para trabalhar, tais como computador, cadeira, internet, ar condicionado”.
80. “Não vi desvantagens perceptíveis”.
81. “Falta de integração com a equipe de trabalho”
82. “Nenhuma”
83. “Docentes não compreendem a importância do pgd, pois não observam as vantagens para o bem estar físico e mental do servidor, sendo mais interessante para eles a presença física do servidor no setor cumprindo as horas. Outro ponto importante são os questionamentos e dúvidas à respeito do teletrabalho, os servidores são vistos como se agora não trabalhassem, depois da retirada do ponto eletrônico, para eles o servidor " está fazendo o que quer". Enquanto isso, os docentes cumprem sua dedicação exclusiva fora das dependências da unb e não precisam dar satisfação à ninguém sobre suas atividades”.
84. “Não identifico desvantagens”
85. “Mensagens de gestores fora do horário de expediente para resolver algo”.
86. “A comunicação interna com os demais colaboradores”
87. “nenhuma”
88. “Falta de interação com colegas, a empresa acaba não tendo a cultura, chefia não tem mais o mesmo cuidado e atenção”.
89. “A falta de definição clara acerca do horário, especialmente, aos ocupantes de funções, que ficam disponíveis mais de 10 horas por dia”.
90. “Só sinto falta da interação das equipes de trabalho”
91. “Nenhuma”.
92. “Demora no tempo de resposta dos setores”
93. “Ficar disponível as mesmas 8 horas para o trabalho, e não trabalhar por demanda, como deveria ser”.

94. “Nenhuma”.
95. “Fragmentação das informações sobre as atividades de trabalho. Só em reuniões todos os colegas estão presentes”.
96. “A adesão ao PGD não trouxe desvantagens para mim. Faço parte do PGD híbrido, então ainda tenho contatos semanais presenciais com colegas de trabalho, que ajuda na integração da equipe. Não vejo desvantagens, somente vantagens com o Programa”.
97. “Ver os colegas com menos frequência, uma vez que os dias são diferentes”
98. “Alguns setores não respondem o Teams mesmo após dias e meses de contato e isso dificulta o meu trabalho, quando dependo de outro setor de alguma forma”.
99. “Preencher o Polare”.
100. “o social”
101. “falta de contato presencial com a equipe”
102. “Falta de parâmetros sobre os objetivos do trabalho, falta de coesão da equipe”
103. “A plataforma de registro de atividades remotas necessita de melhorias ou ajustes; Ausência de interação com os demais integrantes da equipe; necessidade de adaptação de cômodos para o teletrabalho; necessidade de aquisição de mobiliário e equipamentos (mesas, cadeiras, computadores e estações de trabalho)”.

APÊNDICE D. Matriz Anti-Imagem (MSA)

Anti-image Matrices													
		Q6Serv	Q7Serv	Q8Serv	Q11Serv	Q13Serv	Q15Serv	Q17Serv	Q18Serv	Q20Serv	Q23Serv	Q24Serv	Q25Serv
Anti-image Covariance	Q6Serv	,560	-,149	-,038	,099	,051	-,183	,075	-,097	-,071	,130	-,053	-,032
	Q7Serv	-,149	,391	-,237	-,021	-,076	,053	,062	-,015	,056	,018	,040	-,063
	Q8Serv	-,038	-,237	,445	-,029	-,033	-,012	-,078	-,012	-,017	,006	,047	,018
	Q9Serv	,099	-,021	-,029	,403	-,138	-,162	,056	-,082	,014	,016	,006	-,093
	Q10Serv	,051	-,076	-,033	-,138	,384	-,143	,047	-,055	-,066	,031	-,049	,066
	Q11Serv	-,183	,053	-,012	-,162	-,143	,380	-,063	,091	,031	-,061	-,063	,050
	Q12Serv	,075	,062	-,078	,056	,047	-,063	,537	-,193	-,243	-,001	-,012	-,075
	Q13Serv	-,097	-,015	-,012	-,082	-,055	,091	-,193	,621	-,075	,004	,008	-,073

