



Universidade de Brasília

Faculdade UnB Planaltina - FUP

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

GIZELMA DE SOUZA MARANHÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE  
DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Brasília-DF

2025

GIZELMA DE SOUZA MARANHÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE  
DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

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

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

Brasília-DF

2025

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

MM617qq Maranhão, Gizelma de Souza  
QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM  
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA / Gizelma de Souza Maranhão;  
orientador Maria Júlia Pantoja. Brasília, 2025.  
144 p.

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

1. Qualidade de Vida no Teletrabalho. 2. Programa de  
Gestão e Desempenho. 3. Avaliação de Desempenho. I. Pantoja,  
Maria Júlia, orient. II. Título.

GIZELMA DE SOUZA MARANHÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE  
DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do  
Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja de Britto  
Universidade de Brasília – UnB Orientadora

---

Profa. Dra. Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira  
Membro Externo – Universidade de Évora

---

Membro Interno – Prof. Dr. André Nunes  
Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi  
Suplente – Universidade de Brasília – UnB

Brasília-DF, 25 de setembro de 2025

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me colocado onde eu precisava estar e por todos os ensinamentos. Foi um período intenso em tantos sentidos, vieram incertezas de como seria essa jornada, conciliar casa, trabalho, família, e os cuidados com meu filho que tinha apenas dois anos no início do mestrado. Mas foi nessa caminhada que compreendi a importância da resiliência e que essa jornada não se realiza sozinha.

Por isso, agradeço imensamente ao meu marido Aurélio pela dedicação ao assumir os cuidados com nosso lar, com o nosso filho e com os perrengues de uma obra, enquanto eu me dedicava aos estudos e ao trabalho. Meu amor, você é um presente na minha vida.

Ao meu filho Isaac, por seus abraços, sorrisos e brincadeiras que me davam força quando eu precisava de um respiro. Filho, desejo que este trabalho te inspire a trilhar seu próprio caminho com coragem, curiosidade e a certeza de que o conhecimento é um dos bens mais valiosos que podemos conquistar.

Gratidão a minha família: à minha mãe, Zélia, e aos meus sogros, Ivanete e Francisco Antônio, por estarem sempre ao meu lado, cuidando com tanto carinho do meu filho. Aos meus irmãos Gizelia, Helia e Rafael, pelo apoio e torcida. E ao meu pai, Rafael (in memoriam), que permanece eternamente presente em minhas lembranças e conquistas.

Ao MIDR, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal. Ao Guilherme Prudente e à minha unidade de trabalho, em especial ao meu chefe João Damasceno, por compreender e me apoiar ao longo dessa jornada. A Charlifran responsável PGD/MIDR que prontamente se dispôs a participar e fornecer informações relevantes à consecução desta pesquisa. Aos servidores que responderam o questionário e aos gestores que participaram das entrevistas, pela relevante contribuição e por tornarem a pesquisa possível.

Aos amigos do PPGP, em especial, Andréia, Marco Aurélio, Rodrigo e Zaira com quem tive o prazer de conviver e compartilhar inúmeras experiências, envoltas em alegrias, angústias, troca de saberes e motivação durante esses dois anos, vocês foram especiais e fundamentais.

A minha orientadora, Professora Maria Júlia Pantoja, pelas orientações e reflexões, pela confiança, pelo carinho, por compreender as minhas dificuldades e pelo incentivo ao longo desta jornada.

Aos membros da banca, professor André Nunes e professora Fátima Jorge, pela disponibilidade e pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

A todos que fizeram parte dessa jornada, muito obrigada!

## RESUMO

O teletrabalho emerge como uma prática em expansão em diferentes setores, promovendo mais qualidade de vida, maior flexibilidade, redução de custos, melhor desempenho e modernização da gestão. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar como a literatura tem abordado o tema da qualidade de vida no teletrabalho no âmbito do serviço público, por meio da técnica de Revisão Sistemática de Literatura (RSL), e 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 sistemas SISGP e PETRVS; bem como a percepção dos gestores acerca da efetividade e dos desafios desse processo avaliativo. Esta dissertação tem formato multipaper, isto é, está organizada em dois artigos acadêmicos. No primeiro é apresentado uma revisão sistemática da literatura delineando o estado da arte das produções científicas com foco na qualidade de vida no teletrabalho no setor público identificando uma agenda de pesquisas futuras. Os resultados apontam que o modelo híbrido de teletrabalho, que combina o trabalho remoto e presencial, tem mostrado resultados positivos em termos de produtividade e bem-estar. A questão de gênero também emergiu como um fator relevante, especialmente no que diz respeito à sobrecarga de tarefas domésticas e responsabilidades familiares. Além disso, a gestão de recursos humanos se mostrou um elemento crucial para a eficácia do teletrabalho nas organizações. O segundo artigo apresenta um estudo empírico em um órgão público, por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, incluindo a aplicação de questionário da escala de qualidade de vida (e-QVT), análise da avaliação de desempenho dos sistemas utilizados no PGD e entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que o teletrabalho favorece flexibilidade, conciliação entre vida profissional e pessoal, redução de custos e tempo de deslocamento. Contudo, persistem desafios relacionados à comunicação e à interação entre colegas e chefias, ao suporte institucional, a aspectos ergonômicos e à necessidade de melhorias no sistema PETRVS, incluindo a ampliação da escala e maior clareza nos critérios de avaliação.

**Palavras-Chave:** Programa de gestão e desempenho; Qualidade de vida; Setor Público; Teletrabalho.

## **ABSTRACT**

Telework is emerging as an expanding practice in different sectors, promoting a better quality of life, greater flexibility, cost reduction, improved performance, and modernization of management. In this context, the objective of this study is to analyze how the literature has addressed the topic of quality of life in telework within the public service, using the Systematic Literature Review (SLR) technique, and to investigate the levels of quality of life in telework based on the perception of employees; performance evaluation within the Performance Management Program (PGD), considering the SISGP and PETRVS systems; as well as managers' perceptions regarding the effectiveness and challenges of this evaluation process. This dissertation is in a multi-paper format, that is, it is organized into two academic articles. The first presents a systematic literature review outlining the state-of-the-art scientific productions focusing on quality of life in telework in the public sector, identifying an agenda for future research. The results indicate that the hybrid telework model, which combines remote and in-person work, has shown positive results in terms of productivity and well-being. Gender also emerged as a relevant factor, especially regarding the overload of household chores and family responsibilities. Furthermore, human resource management has proven to be a crucial element for the effectiveness of teleworking in organizations. The second article presents an empirical study in a public agency, using a quantitative and qualitative approach, including the administration of a quality of life scale questionnaire (e-QVT), analysis of the performance evaluation of the systems used in the PGD, and semi-structured interviews. The results indicate that teleworking favors flexibility, work-life balance, and reduced costs and commute time. However, challenges remain related to communication and interaction between colleagues and managers, institutional support, ergonomic aspects, and the need for improvements to the PETRVS system, including expanding the scale and clarifying evaluation criteria.

**Keywords:** Performance Management Program; Quality of life; Public sector; Telework.

## LISTA DE FIGURAS

### **Estudo I - Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: revisão da literatura e proposta de agenda para pesquisas futuras**

Figura 1 - Diagrama de fluxo para revisões sistemáticas, conforme PRISMA .....	34
Figura 2 - Agrupamento por co-ocorrência de termos .....	38
Figura 3 - Rede de coautoria de autores .....	39
Figura 4 - Nuvem de palavras - palavras-chave .....	40
Figura 5 - Análise de similitude - palavras-chave .....	41

### **Estudo II - Qualidade de vida e os desafios da avaliação de desempenho no teletrabalho**

Figura 1 - Análise de Similitude.....	88
Figura 2 - Dendrograma das Classes da CHD .....	100
Figura 3 - Análise Fatorial por Correspondência .....	107
Figura 4 - Filograma .....	108



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Mapa metodológico do Estudo I ..... 19

Quadro 2 - Mapa metodológico do Estudo II ..... 20

### **Estudo I - Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: revisão da literatura e proposta de agenda para pesquisas futuras**

Quadro 1 - Protocolo e critérios de filtragem ..... 32

Quadro 2 - Categorização por ano, título, autor e periódico ..... 42

### **Estudo II – Qualidade de vida e os desafios da avaliação de desempenho no teletrabalho**

Quadro 1 - Resultado descritivo geral ..... 82

Quadro 2 - Síntese dos resultados do questionário (e-QVT)..... 93

Quadro 3 - Síntese dos resultados (CHD, AFC e Filograma) ..... 109

## **LISTA DE GRÁFICOS**

### **Estudo I - Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: revisão da literatura e proposta de agenda para pesquisas futuras**

Gráfico 1 - Evolução da produção científica (2018-2024) .....	35
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

### **Estudo I - Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: revisão da literatura e proposta de agenda para pesquisas futuras**

Tabela 1 - Origem geográfica da produção científica (2018-2024) .....	36
---	----

### **Estudo II – Qualidade de vida e os desafios da avaliação de desempenho no teletrabalho**

Tabela 1 - Decisões e operações metodológicas .....	71
Tabela 2 - Alfa de Cronbach dos fatores da escala de qualidade de vida no teletrabalho.....	74
Tabela 3 - Caracterização da amostra de servidores que responderam ao questionário de e-QVT..	75
Tabela 4 - Caracterização da amostra de gestores entrevistados no estudo .....	77
Tabela 5 - Índices de confiabilidade.....	82
Tabela 6 - ANOVA.....	86
Tabela 7 - Resultados da base SISGP.....	95
Tabela 8 - Resultados da base PETRVS.....	97

## LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

API	<i>Application Programming Interface</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
e-QVT	Qualidade de Vida no Teletrabalho
IN	Instrução Normativa
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
PETRVIS	Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica
PG	Programa de Gestão
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
QVT	Qualidade de vida no trabalho
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISPG	Sistema de Programa de Gestão
SISREF	Sistema Eletrônico de Registro de Frequência
ST	Seguimento de Texto
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	19
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO I .....	21
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO II .....	21
<b>3 ESTUDO I - TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS: REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>23</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	25
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	35
4.2 ANÁLISE TEMÁTICA.....	42
4.2.1 Principais benefícios e desafios do teletrabalho .....	43
4.2.2 Teletrabalho com olhar para as questões gênero .....	45
4.2.3 Gestores - melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais .....	47
4.2.4 Regime híbrido de teletrabalho.....	48
4.2.5 Teletrabalho e a saúde física e mental .....	49
4.3 AGENDA DE PESQUISA .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

<b>4. ESTUDO II – QUALIDADE DE VIDA E OS DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO .....</b>	<b>59</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>62</b>
2.1 TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO E QUALIDADE DE VIDA .....	62
2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	65
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES EM TELETRABALHO .....	68
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>71</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	71
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	72
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	73
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	73
3.4.1 Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT) .....	74
3.4.2 Avaliação de Desempenho no contexto do PGD (Entrevista).....	76
3.4.3 Bases de Dados SISGP e PETRVS .....	78
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	79
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>81</b>
4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (QUESTIONÁRIO).....	82
4.1.1 Validade Interna da escala (e-Qvt) .....	82
4.1.2 Estatística Descritiva (e-Qvt).....	86
4.1.3 Análise de Variância (ANOVA).....	82
4.1.4 Análise das questões abertas do questionário - Análise de Similitude .....	87
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS BASES SISGP E PETRVS.....	95
4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PGD (ENTREVISTA) .....	99
4.3.1 Classe 1: Do SISGP ao PETRVS (Avanços e desafios).....	100
4.3.2 Classe 2: Avaliação de Desempenho .....	103
4.3.3 Classe 3: Ferramentas de Comunicação e Gestão de Demandas.....	104
4.3.4 Análises de Especificidades - Geração <i>Baby Boomer, X e Millenial</i> .....	109
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS GERAIS .....</b>	<b>128</b>

<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO) .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA).....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As dinâmicas de trabalho sofreram mudanças significativas nos últimos anos, fazendo com o que o teletrabalho ganhasse destaque no cenário mundial e se tornasse um marco para a transformação no ambiente profissional (Oliveira e Pantoja, 2020; Brandão et al., 2023). Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho, que já vinha sendo objeto de crescente interesse entre pesquisadores, tornou-se ainda mais relevante com a implementação do teletrabalho (Paschoal et al., 2022).

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) abrange muitos significados (Klein et al., 2017). Em termos conceituais, a QVT pode ser descrita como um conjunto de ações destinadas a promover melhorias e inovações nos âmbitos gerencial, tecnológico e estrutural dentro do ambiente de trabalho e se materializa quando a empresa e os trabalhadores são percebidos de forma integrada (Ferreira, 2017).

Com a pandemia de Covid-19, o teletrabalho se tornou uma realidade no serviço público brasileiro, exigindo que as instituições desenvolvessem maneiras eficazes de gerenciar os serviços oferecidos. Nesse contexto, o Decreto n. 11.072/2022, instituído em 18 de maio de 2022, dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022). O programa, anteriormente denominado Programa de Gestão (PG), conforme a Instrução Normativa (IN) N° 65/2020 (Brasil, 2020), foi substituído pela Instrução Normativa Conjunta N° 24/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e Secretaria de Gestão e Inovação (Brasil, 2023).

Diante das normativas vigentes e dos desafios decorrentes da implementação do PGD, surgiu a necessidade de adotar novas formas de avaliação (Moraes, Pena e Paiva, 2022), bem como de aperfeiçoar os instrumentos de monitoramento do desempenho dos servidores, garantindo o cumprimento das metas institucionais sem prejuízo à qualidade dos serviços prestados à sociedade (Silvia e Veloso, 2025). Nesse contexto, a avaliação de desempenho passa a ocupar papel central, pois além de funcionar como instrumento de gestão e apoio à tomada de decisão (Santos e Jerônimo, 2025), favorece a eficiência operacional, qualifica a entrega dos serviços públicos e fortalece a interação entre gestores e equipes (Amaral, Brandão e Carraro, 2025).

O PGD na modalidade de teletrabalho traz benefícios para a gestão pública, como o aumento da transparência nas atividades e entregas, o aumento do engajamento das equipes, além



da ampliação da capacidade de redimensionamento de equipes e melhoria no aproveitamento das competências individuais dos servidores (Pojo e Cardoso Jr., 2022).

Pesquisas anteriores indicam que o teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida, aumentar a produtividade, proporcionar maior flexibilidade, além de reduzir gastos e o tempo de deslocamento (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Almeida et al., 2022). No entanto, também foram identificados desafios, como a adaptação à cultura organizacional, a ausência de contato presencial, limitações tecnológicas, questões de saúde dos teletrabalhadores e desempenho dos servidores (Haubrich e Froehlich, 2020; Santos e Jerônimo, 2025; Pereira et al., 2021).

Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), desenvolveram e validaram uma escala de medida para mensurar a qualidade de vida no teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Os resultados apontaram predominância de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) nas dimensões relacionadas às atividades do teletrabalhador, gestão do teletrabalho, condições físicas do trabalho e suporte tecnológico. No entanto, o fator sobrecarga de trabalho indicou riscos de adoecimento para os servidores.

Entre os direcionamentos para futuras pesquisas, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), sugerem análises comparativas da qualidade de vida no teletrabalho antes e após a pandemia, investigar fatores que influenciam o desempenho no trabalho remoto e identificar competências necessárias para gestores e equipes virtuais.

Andrade (2020) desenvolveu e validou uma escala de medida de e-QVT com cinco dimensões, a saber: autogestão do teletrabalho, contexto do teletrabalho, estrutura tecnológica, infraestrutura de trabalho e sobrecarga de trabalho. Os dados obtidos evidenciaram que o aumento da carga de trabalho e maior cobrança por resultado, impactam diretamente no bem-estar ou mal-estar dos teletrabalhadores. A autora concluiu que a área de gestão de pessoas precisa se capacitar identificar as melhores estratégias para selecionar adequadamente os trabalhadores remotos, além de fornecer o suporte necessário para assegurar a qualidade de vida no teletrabalho.

A revisão de literatura de Orsiolli et al. (2024) teve como objetivo identificar e analisar os principais instrumentos de avaliação da qualidade de vida no trabalho utilizados na administração pública, oferecendo suporte à gestores públicos e pesquisadores na escolha de modelos e instrumentos para a avaliação da QVT. O estudo destacou que fatores como avanços tecnológicos, competição interpessoal e a pressão do Estado e da sociedade por serviços eficientes são frequentemente mencionados como influentes na QVT. Além disso, a QVT é reconhecida como

um componente estratégico essencial para a gestão, estreitamente associada aos resultados organizacionais.

Compreender os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, o desempenho dos servidores e dos processos avaliativos torna-se ainda mais relevante a partir da IN N° 24/2023 SEGES-SGPRT/MGI. Entre os principais objetivos desse normativo estão a promoção de uma gestão orientada a resultados e baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades, no desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos, ao mesmo tempo em que busca contribuir para a saúde e qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, a articulação entre qualidade de vida e desempenho é vista como um fator estratégico, essencial para o equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores e a eficiência das políticas públicas.

Considerando a relevância e contemporaneidade do tema, esta pesquisa tem como finalidade analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho percebidos pelos servidores, os resultados das avaliações de desempenho no âmbito do PGD, bem como a efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD, visto que a relação entre esses constructos pode influenciar diretamente o desempenho organizacional, o bem-estar dos colaboradores e a eficácia das políticas de trabalho remoto no âmbito de uma organização pública. Compreender a análise da qualidade de vida no teletrabalho, articulada à avaliação de desempenho, possibilita a formulação de estratégias que alinhem os interesses organizacionais e individuais, promovendo um ambiente mais saudável e eficiente.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Estudos recentes demonstram que a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem promovido alterações significativas nos processos de trabalho e nas práticas de gestão, além de impactar a cultura organizacional no setor público, evidenciando a necessidade de um olhar mais aprofundado sobre os efeitos dessa modalidade de trabalho (Aguiar et al., 2024).

O estudo de Moraes, Pena e Paiva (2022) analisou o PGD a partir das perspectivas dos servidores e de suas respectivas chefias, evidenciando a necessidade de avaliação periódica do Programa. Os autores observaram que as reações positivas incluíram maior eficiência dos serviços, comprometimento dos subordinados e manutenção do programa. No entanto, foram destacados desafios como a falta de adaptação familiar, solicitações emergenciais fora do horário de trabalho e comunicação insuficiente com a chefia. Do ponto de vista das chefias, os principais desafios

envolvem a aprovação e a elaboração dos planos de trabalho, bem como divergências relacionadas a esses aspectos.

A pesquisa de Teixeira e Bacinello (2024) avaliou se a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) contribuiu para a melhoria do desempenho e da produtividade dos servidores. Segundo os autores, a autonomia proporcionada pelo teletrabalho pode aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade dos serviços prestados, pois permite aos servidores realizar suas atividades nos períodos em que estão mais focados, especialmente em tarefas que exigem elevada concentração. Contudo, os autores observaram que o cálculo da produtividade não incluiu o “trabalho invisível”, como o recebimento e o gerenciamento de solicitações por e-mail, o que pode impactar a precisão das conclusões se comparado ao trabalho presencial. Por fim, sugerem que futuras pesquisas realizem uma análise comparativa entre o período de implementação e os semestres posteriores do PGD.

Diante desse cenário, as perguntas que guiaram o presente estudo foram: Quais são os níveis de qualidade de vida no teletrabalho no contexto do PGD? Como tem sido avaliado o desempenho de teletrabalhadores no período de transição do SISGP para o PETRVS? Quais são os principais desafios e os avanços percebidos pelos gestores no processo de avaliação de desempenho e de que forma esses resultados contribuem para compreender a efetividade do modelo de avaliação adotado?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

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.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- I. Mapear o estado da arte das produções científicas sobre qualidade de vida no teletrabalho no setor público, propondo uma agenda de pesquisas futuras.
- II. Analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, com base nas percepções de servidores que atuam no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD);

- III. Analisar os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores da instituição estudada, considerando o período de novembro/2023 a outubro/2024 (Sistema SISGP) e o período de novembro/2024 a maio/2025 (Sistema PETVRS); e
- IV. Analisar a percepção dos gestores sobre a efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

O teletrabalho surge como uma opção para otimização da jornada de trabalho, redução de longos deslocamentos, economia de recursos financeiros, flexibilização da gestão, sendo cada vez mais crescente o interesse pela temática do teletrabalho no setor público. Este tema, muitas vezes é impulsionado pelas discussões acerca dos aspectos que envolvem a preocupação com a qualidade de vida do teletrabalhador, de melhoria de resultados e de prestação de serviços mais eficientes (Menezes, Socoloski e Maia, 2022).

Segundo Nogueira e Patini (2012), o teletrabalho pode estar promovendo novos valores para a sociedade, servindo como uma alternativa eficaz para a mitigação de problemas como os congestionamentos urbanos e o aquecimento global. Os autores destacam que as características dos teletrabalhadores se assemelham aos dos trabalhadores do conhecimento focando em resultados, flexibilidade, autonomia e domínio sobre suas atividades. No entanto, um desafio na implementação do teletrabalho é a dificuldade em avaliar o desempenho e controlar metas e resultados.

Coelho Junior, Ramos e Barbosa (2020) também corroboram essa análise ao destacar que a dificuldade em monitorar o desempenho dos funcionários é um desafio a ser considerado. Além disso, eles apontam que o teletrabalho pode resultar em isolamento social e profissional, tornando imprescindível o planejamento de ações por parte dos gestores que promovam a interação da equipe.

No âmbito do MIDR, a necessidade de uma gestão eficiente orientada por resultados impulsionou a criação de um projeto piloto para a adoção do teletrabalho. Entretanto, com crise sanitária de Covid-19, o órgão implementou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em 2021 em diversas coordenações e setores, sendo que atualmente o programa está implementado, conforme a IN Nº 24/2023 (Brasil, 2023).

A principal motivação desta pesquisa é aprofundar o entendimento sobre os níveis de qualidade de vida no teletrabalho e o desempenho dos servidores no MIDR, considerando a relevância desse conhecimento para aprimorar a gestão pública e otimizar a prestação dos serviços públicos para a sociedade. Assim, é relevante estudar e compreender como a qualidade de vida no teletrabalho e a avaliação de desempenho influenciam a efetividade das práticas de gestão.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo visa contribuir para suprir lacunas na literatura sobre os impactos do teletrabalho em setores públicos, expandindo o conhecimento sobre gestão de desempenho e qualidade de vida. Além disso, contribui para o avanço do conhecimento científico na área, promovendo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas do teletrabalho e seus efeitos sobre desempenho e o bem-estar dos servidores.

No aspecto social, a pesquisa poderá auxiliar na formulação de políticas que promovam o bem-estar dos servidores, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, o que, consequentemente, melhora a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos à população.

Esta dissertação busca abordar uma lacuna identificada na literatura, conforme recomendado por Andrade (2020); Oliveira, Andrade e Pantoja (2020), Aguiar et al. (2024) e Teixeira e Bacinello (2024) em que os autores apontam a necessidade de estudos que possam avaliar a qualidade de vida no teletrabalho e analisar a efetividade da avaliação de desempenho (Amaral, Brandão e Carraro, 2025) e (Kleiman et al., 2023) no âmbito do programa de Gestão e Desempenho e investigar pontos que possam mitigar os principais desafios associados ao trabalho remoto.

#### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A pesquisa adota o formato *multipaper* que consiste em escrever a dissertação com dois ou mais artigos em seu texto. Nesse formato, cada artigo tem seu próprio resumo, introdução, objetivo, referencial teórico, metodologia, resultados, discussões, considerações finais e referências, permitindo a submissão de forma independente a periódicos acadêmicos (DUKE; BECK, 1999). Nesta pesquisa, serão apresentados dois estudos científicos.

A dissertação será estruturada em capítulos. Neste Capítulo 1, realizou-se a introdução do estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos, a justificativa e esta estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 detalha os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, apresentando a metodologia empregada.

O Capítulo 3 apresenta o Estudo I, intitulado "Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: revisão de literatura e proposta de agenda para pesquisas futuras", que atenderá ao objetivo específico 1. Este capítulo será uma revisão sistemática da literatura, seguindo o protocolo PRISMA, e abordará o estado da arte sobre a qualidade de vida no teletrabalho com um panorama abrangente sobre o tema e com as principais agendas de pesquisa identificadas.

No capítulo 4, é apresentado o Estudo II, intitulado: "Qualidade de vida e os desafios da avaliação de desempenho no teletrabalho", que abordará os objetivos específicos 2, 3 e 4. Este capítulo se concentra em analisar os níveis de qualidade de vida percebidas pelos teletrabalhadores, os resultados das avaliações de desempenho dos servidores da instituição estudada, considerando a transição dos sistemas do Programa de Gestão de Desempenho - SISGP e PETRVS e a efetividade da avaliação de desempenho na percepção dos gestores. A abordagem mista foi utilizada, com aplicação de questionário, entrevistas semiestruturadas e utilização de dados secundários.

Por fim, são apresentadas as conclusões desta pesquisa, as referências gerais e apêndices.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados na condução dos Estudos I e II.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Esta seção descreve o tipo de pesquisa realizada, com destaque para o mapa metodológico elaborado com o objetivo de alcançar propósitos definidos. A seguir, os Quadros 1 e 2 sintetizam as informações referentes aos métodos e instrumentos aplicados em cada fase do estudo, conforme os objetivos estabelecidos e o formato multipaper (Estudo I e Estudo II).

Quadro 1 - Mapa metodológico do Estudo I

<b>ESTUDO I - TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS: REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS</b>
<b>Objetivo Geral</b>
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.
<b>Objetivo Específico</b>

Mapear o estado da arte das produções científicas sobre qualidade de vida no teletrabalho no setor público, propondo uma agenda de pesquisas futuras.

<b>Metodologia</b>		
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Fonte: secundária
<b>Estratégia</b>	Revisão sistemática de literatura	
<b>Natureza</b>	Descritiva e Exploratória	
<b>Instrumentos</b>	Revisão sistemática com base no protocolo PRISMA	Análise Bibliográfica e Bibliométrica
<b>Levantamento e coleta de dados</b>	Portal de periódicos	Capes, Scielo Brasil, Proquest
<b>Tipo de material</b>	Artigos científicos publicados entre 2018 e 2024	Apenas artigos científicos
<b>Registro de dados</b>	Protocolo PRISMA	Leituras, fichamentos, resumos
<b>Análise dos dados</b>	Pré-análise, leitura, organização e interpretação de dados	Leitura em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quadro 2 - Mapa metodológico do Estudo II

<b>ESTUDO II - QUALIDADE DE VIDA E OS DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO</b>		
<b>Objetivo Geral</b>		
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.		
<b>Objetivo Específico</b>		
Analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, com base nas percepções de servidores que atuam no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD);		
Analisar os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores da instituição estudada, considerando o período de novembro/2023 a outubro/2024 (Sistema SISGP) e o período de novembro/2024 a maio/2025 (Sistema PETVRS); e		
Analisar a percepção dos gestores sobre a efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD.		
<b>Metodologia</b>		
<b>Lócus</b>	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional	
<b>Abordagem</b>	Qualitativa e Quantitativa	
<b>Estratégia</b>	Estudo empírico	
<b>Natureza</b>	Descritiva e Exploratória	
<b>Instrumentos</b>	Questionário e entrevista	Base de dados do Sistema de Programa de Gestão (SISPG) e da Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica (PETVRS)

<b>Levantamento e coleta de dados</b>	Aplicação de questionário e entrevista semiestruturada	Base SISPG e PETVRS disponibilizada pelo MIDR.
<b>Tipo de material</b>	Dados primários coletados por meio de questionário e entrevista	Informações secundárias obtidas a partir do Sistema SISPG e PETVRS
<b>Ferramenta</b>	Software Jasp (versão 0.19.3) e Software IRAMUTEQ	.....
<b>Análise dos dados</b>	Análise de Variância, Análise de Similitude, Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Análise de Especificidades	Estatística descritiva

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO I

O Estudo I adota uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o objetivo de reunir e analisar as produções científicas sobre qualidade de vida no teletrabalho no setor público, a fim de identificar lacunas e propor uma agenda de pesquisas futuras. Para sua condução, foi empregada a abordagem PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que fornece diretrizes para assegurar transparência e rigor metodológico em todas as etapas da revisão, incluindo a identificação, seleção, elegibilidade e síntese dos estudos.

A busca pelos artigos foi realizada nas bases de dados Capes, SciELO Brasil e ProQuest, por meio de descritores em português e inglês relacionados à qualidade de vida e ao teletrabalho no setor público.

O processo de triagem inicial consistiu na leitura de títulos, palavras-chave e resumos de 110 artigos coletados, sendo 50 da Capes, 8 da SciELO Brasil e 52 da ProQuest. Após a exclusão de duplicatas e de estudos que não atendiam aos critérios de inclusão, 26 artigos foram selecionados para a análise final. Os dados extraídos desses estudos foram organizados em uma planilha eletrônica e utilizados na realização de uma análise bibliométrica e temática.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO II

O estudo II adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, com recorte transversal, analisando dados por meio de estatística descritiva, inferencial e exploratória. O estudo utiliza a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, validada por Andrade (2020), dados secundários dos sistemas SISPG e PETVRS, além de entrevistas semiestruturadas analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Creswell (2010), no método misto o pesquisador coleta e analisa



tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos. Nesta dissertação, os dados foram coletados de forma sequencial, atribuindo-se peso equivalente às duas técnicas, com a integração das abordagens na etapa conclusiva.

O estudo foi realizado no MIDR, com servidores que participam do programa de teletrabalho. A amostra será do tipo não probabilística por acessibilidade. A coleta de dados é realizada por meio de um questionário, e os resultados serão analisados com o software Jasp (versão 0.19.3). As questões abertas são analisadas com auxílio de software IRAMUTEQ, gerando uma análise léxica do conteúdo.

Foram utilizados dados secundários provenientes dos sistemas SISGP e PETVRS, analisados por meio de estatística descritiva. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com gestores responsáveis pela avaliação dos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que anteriormente utilizavam o sistema SISGP e atualmente utilizam o PETVRS. A quantidade de entrevistas seguiu os critérios de Bardin (2016), sendo guiada pelo critério de saturação teórica. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e remota, com o consentimento dos participantes, gravadas para posterior transcrição e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016).

### 3 ESTUDO I - TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS: REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS<sup>1</sup>

#### Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar como a literatura tem abordado o tema da qualidade de vida no teletrabalho no contexto do serviço público, por meio da técnica de Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Para o levantamento das informações, foi utilizado o método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). A RSL foi realizada nas bases Capes, SciELO Brasil e ProQuest, considerando o recorte temporal de 2018 a 2024, com abrangência nos idiomas português, inglês e espanhol, e tendo como foco exclusivo artigos científicos. Foram examinados 26 artigos e, com base nos resultados, delinearam-se cinco categorias: principais benefícios e desafios do teletrabalho; teletrabalho com enfoque nas questões de gênero; gestores – melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais; regime híbrido de teletrabalho; e teletrabalho e saúde mental e física. A análise das características do corpus de pesquisa foi realizada por meio de representações gráficas, com o auxílio dos softwares VOSviewer e Iramuteq. A partir dessa análise, foi proposta uma agenda de pesquisa. Os resultados evidenciam a relevância de um tema em expansão e a necessidade de novos estudos que contribuam para o desenvolvimento científico sobre qualidade de vida no teletrabalho, promovendo o aprimoramento contínuo da gestão pública e o bem-estar dos teletrabalhadores.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida; Qualidade de vida no teletrabalho; Setor Público; Teletrabalho.

#### Abstract

This article aims to analyze how the literature has addressed the topic of quality of life in telework within the context of public service, using the Systematic Literature Review (SLR) technique. The Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) method was applied to guide the data collection process. The review was conducted in the Capes, SciELO Brasil and ProQuest databases, covering the period from 2018 to 2024 and including articles in Portuguese, English and Spanish. Only peer-reviewed scientific articles were considered. A total of 26 articles were analyzed, and five thematic categories were identified: main benefits and challenges of telework; telework with a focus on gender issues; managers – continuous improvement of telework and interpersonal relationships; hybrid telework arrangements; and telework and physical and mental health. The corpus was analyzed through graphical representations VOSviewer and Iramuteq software. Based on this analysis, a research agenda was proposed. The results highlight the relevance of this expanding field and the need for further studies to support the scientific development of quality of life in telework, contributing to the continuous improvement of public management and the well-being of teleworkers.

**Keywords:** Quality of life; Quality of life in telework; Public Sector; Telework.

---

<sup>1</sup> Artigo disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6388>

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho ganhou destaque no cenário mundial, redefinindo a forma como as pessoas vivem, trabalham e se conectam com o mundo. Esse modelo tem sido objeto de análise e discussão por parte de estudiosos e pesquisadores, que se dedicam a investigar suas diversas implicações, especialmente no que diz respeito à qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

Desde a década de 1970, estudos acadêmicos vêm sendo desenvolvidos com o intuito de promover a qualidade de vida no trabalho e de formular estratégias que integrem bem-estar dos trabalhadores, produtividade e redução de custos.

Nas organizações públicas, embora o teletrabalho seja uma prática relativamente recente, tem se consolidado como uma realidade, ao possibilitar a execução de tarefas fora do ambiente tradicional de escritório. No entanto, a incorporação dessa modalidade à rotina institucional ainda é um processo em construção, cujas implicações para a qualidade de vida dos servidores demandam investigação aprofundada. Além disso, a qualidade de vida no teletrabalho envolve uma série de fatores dinâmicos, como a autonomia no desempenho das atividades, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o suporte oferecido pelas organizações. Tais elementos ganham relevância no setor público, onde os desafios diferem dos enfrentados pela iniciativa privada, em função de aspectos como a burocracia, a infraestrutura disponível e as políticas públicas adotadas.

Diversos estudos buscam analisar as vantagens e os desafios que permeiam o teletrabalho, especialmente no que se refere à qualidade de vida dos teletrabalhadores. Compreender o impacto desses fatores é essencial para a formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho remoto mais equilibrado, eficiente e saudável.

As múltiplas transformações no mundo do trabalho vêm alterando as dinâmicas laborais, podendo obscurecer a percepção dos indivíduos sobre sua própria qualidade de vida e impactar negativamente as relações sociais, a saúde, a segurança e a vida cotidiana como um todo, aumentando os riscos de adoecimento físico e mental.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo examinar, por meio da técnica de Revisão Sistemática de Literatura (RSL), como produção científica tem abordado o tema da qualidade de vida no teletrabalho no âmbito do serviço público. Com base nessa análise, propõe-se a elaboração de uma agenda de pesquisa para orientar estudos futuros sobre o tema.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de consolidar e aprofundar o conhecimento sobre as relações entre o teletrabalho no setor público e seu impacto na qualidade de

vida dos servidores. Busca-se, assim, não apenas mapear as contribuições existentes, mas também identificar lacunas que possam subsidiar políticas públicas e práticas de gestão mais eficazes, alinhadas às demandas contemporâneas e aos desafios específicos desse setor.

Do ponto de vista metodológico, a RSL foi realizada com o suporte do protocolo de amplo conhecimento no meio acadêmico, o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Foram consultadas as plataformas Capes, SciELO Brasil e ProQuest, com abrangência nos idiomas português, inglês e espanhol. O corpus da pesquisa foi composto por 26 artigos publicados entre 2018 e 2024. Utilizaram-se os softwares VOSviewer e Iramuteq como instrumentos de apoio às análises.

O presente estudo está organizado em cinco seções: a primeira corresponde à introdução; a segunda apresenta o referencial teórico; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta seção discute os resultados; por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, seguida das referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O conceito de teletrabalho vem sendo estudado desde a década de 1970, sendo Nilles considerado o precursor das pesquisas sobre o tema nos Estados Unidos (Antunes et al., 2023).

Na literatura acadêmica, o teletrabalho é referido por diferentes nomenclaturas, que variam conforme o idioma e a região. Nos Estados Unidos, o termo mais comum é *home-working*, na Europa, utiliza-se *telecommuting*. Em português, são empregados os termos “trabalho à distância” ou “trabalho remoto” (Antunes; Fischer, 2020).

Na Itália, o trabalho flexível é conhecido como *smart work* (trabalho inteligente) e caracteriza-se por oferecer maior autonomia e flexibilidade, sendo geralmente adotado alguns dias da semana. Nessa modalidade, os trabalhadores organizam suas atividades de maneira autônoma, escolhendo, na maioria das vezes, seus horários e locais de trabalho (Di Tecco et al., 2021).

Embora não haja uma definição única, a literatura destaca características comuns descrevendo o teletrabalho como uma forma de trabalho realizada fora das instalações da empresa, com o apoio de tecnologias, podendo ocorrer total ou parcialmente de maneira remota (Fayad e Nunes, 2023). Ademais, Santos, Santa Rita e Levino (2023) ressaltam que o avanço das tecnologias da informação e da comunicação provocou uma transformação significativa no mundo do trabalho,

permitindo a realização de tarefas profissionais – antes restritas a fábricas e escritórios – a partir de casa ou de outros locais.

Nas organizações públicas, Mele, Belardinelli e Bellé (2023) identificaram quatro dimensões centrais nas terminologias associadas ao teletrabalho. A primeira refere-se à mudança do local de trabalho, caracterizando-se pela realização das atividades fora do ambiente institucional. A segunda diz respeito ao tempo, com ênfase na flexibilidade em relação ao expediente tradicional. A terceira dimensão está relacionada ao meio tecnológico, destacando o papel essencial das Tecnologias de Informação como suporte essencial para viabilizar essa forma de trabalho. Por fim, a quarta dimensão é a autonomia, refletindo a flexibilidade inerente ao teletrabalho, a qual depende de autorização, alinhamentos e acordos entre gestores e servidores.

No Brasil, o teletrabalho foi introduzido na iniciativa privada pela Lei nº 12.551/2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando o teletrabalho ao trabalho realizado nas dependências do empregador ou no domicílio do empregado, desde que caracterizados os pressupostos da relação de emprego. No entanto, mudanças mais expressivas ocorreram em 2017, com a regulamentação da Lei nº 13.467/2017 (Oliveira; Pantoja, 2020).

No setor público brasileiro, o teletrabalho começou a ser implementado de forma gradual por alguns órgãos, com a regulamentação sendo realizada por meio de normativos internos, como portarias e resoluções. Destacam-se iniciativas como a do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005; da Advocacia-Geral da União (AGU), em 2011; e da Receita Federal e do Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012, as quais marcaram o início da expansão do teletrabalho na esfera pública (Vilarinho et al., 2021; Filardi et al., 2020).

Com o objetivo de estabelecer uma regulamentação mais eficiente, foi publicada, em 2018, a Instrução Normativa (IN) Nº 1/2018, que instituiu um programa de gestão em formato de experiência-piloto. Essa normativa representou um avanço conceitual ao introduzir o termo “modalidade teletrabalho” como uma categoria de implementação do programa de gestão, na qual o servidor executa integralmente suas atividades fora das dependências da unidade, utilizando equipamentos e tecnologias que possibilitem a realização plena de suas funções, estando dispensado o controle de frequência (Brasil, 2018).

Entretanto, com a chegada da pandemia de COVID-19, muitas instituições ainda não haviam implementado um programa formal de teletrabalho (Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020). As autoras destacam que a adoção obrigatória e repentina dessa modalidade ocorreu sem o devido

planejamento, forçando organizações públicas – inclusive aquelas que já adotavam o teletrabalho – a reorganizar suas rotinas. Nessa transição, servidores e gestores passaram a desempenhar suas atividades remotamente, muitas vezes sem considerar a infraestrutura física e tecnológica disponível, a natureza das tarefas ou o perfil dos trabalhadores.

Em 2020, com a publicação da IN Nº 65/2020, o teletrabalho foi oficialmente reconhecido como uma modalidade de trabalho no serviço público brasileiro. Esse normativo buscou estabelecer diretrizes e critérios para uma aplicação mais estruturada do teletrabalho, com foco no desempenho e na eficiência dos servidores, passando a avaliar o trabalho com base nos resultados e não mais pelo controle de frequência (Rocha et al., 2021).

Nesse contexto pandêmico e diante da nova realidade de trabalho, a produção científica sobre o teletrabalho ampliou-se, abordando diversas temáticas, como as vantagens e desvantagens do modelo (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Oliveira e Pantoja, 2020; Baccili e Cruz, 2021; Lopes e Lunardi, 2022); a percepção dos trabalhadores sobre satisfação, felicidade e desejo de permanência no trabalho (Mello e Linhares, 2024); além de aspectos relacionados à saúde, segurança e qualidade de vida dos teletrabalhadores (Figueira e Costa, 2022; Fiorillo e Medeiros, 2023).

Ao analisar as produções acadêmicas sobre o tema, Rocha e Amador (2018) identificam como principais vantagens o aumento da produtividade, a redução de custos para organizações e trabalhadores, maior satisfação e a diminuição do tráfego urbano. Contudo, os autores também alertam para riscos associados, como a individualização do trabalho, que pode levar ao isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.

Com o objetivo de sintetizar os estudos que investigaram o teletrabalho no setor público, Oliveira, Andrade e Pantoja (2020) realizaram uma revisão de literatura entre os anos de 2009 e 2019. Os resultados indicam que essa modalidade contribui para a satisfação, a motivação e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de reduzir a rotatividade e aumentar o desempenho. Entretanto, os principais desafios apontados são o isolamento e a insuficiência de infraestrutura tecnológica. O estudo sugere que pesquisas futuras explorem as expectativas de servidores e gestores com vistas à otimização dos resultados para a sociedade.

A revisão conduzida por Santos, Santa Rita e Levino (2023) analisou 54 artigos indexados na base Web of Science, entre os anos de 2020 e 2021, e apontou o impacto do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, com ênfase no equilíbrio entre vida e trabalho, nos conflitos familiares, nas questões de gênero e na satisfação do trabalhador.

O ensaio teórico de Bastos e Loreto (2023) tem por objetivo refletir sobre a gestão de pessoas no setor público e analisar os principais modelos de gestão utilizados. Os resultados apontam desafios na implementação de práticas de gestão de pessoas no setor público, restrições impostas pela legislação e a necessidade de desenvolvimento de modelos adaptados às especificidades do setor, que valorizem o capital humano e social dos servidores e promova uma relação contínua de aprendizado entre servidores, gestores e instituições. Para pesquisas futuras, os autores sugerem ampliar os estudos sobre clima organizacional, liderança, capacitação, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho.

Em 2023, a publicação da IN Nº 24/2023 instituiu novas diretrizes e procedimentos para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com o objetivo de otimizar a gestão de recursos, promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho, além de atrair e reter talentos na administração pública. A implementação do PGD trouxe novos paradigmas, ao deslocar o foco dos procedimentos para os resultados (Alves, 2020).

Elvira e Bezerra (2021) apontam que o PGD se tornou um instrumento transformador na administração pública, destacando-se não apenas pela institucionalização do teletrabalho, mas também como um avanço significativo na gestão de desempenho, em comparação ao modelo tradicional adotado pela maioria das carreiras ou a outras reformas administrativas em discussão. Moraes, Pena e Paiva (2022) observam que o PGD promove mudanças culturais ao substituir o controle de frequência por mecanismos de avaliação baseado em metas, prazos e entregas.

## **2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO**

Um dos primeiros pesquisadores a estudar a qualidade de vida no ambiente de trabalho foi Walton (1973), ao considerar as necessidades e aspirações dos indivíduos em uma época de crescimento econômico e avanços tecnológicos, em que tais dimensões eram frequentemente negligenciadas em prol da produtividade. O autor destaca que a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito muito mais abrangente do que as medidas históricas específicas voltadas à melhoria das condições laborais. Para Walton, a QVT envolve valores, aspirações humanas e a busca por um ambiente de trabalho mais justo, significativo e alinhado a princípios éticos e sociais. Outros autores clássicos como Hackman e Suttle (1977), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983) discutiram sobre o assunto buscando construir o entendimento da QVT.

Pereira et al. (2020) afirmam que a temática da QVT ganha maior relevância e profundidade no contexto organizacional ao incorporar estudos sobre aspectos comportamentais, psicossociais e motivacionais dos trabalhadores, com foco na tríade indivíduo-trabalho-organização. Essa abordagem permite uma compreensão mais abrangente do impacto do trabalho nas diversas dimensões da vida dos indivíduos.

A qualidade de vida no trabalho abrange muitos significados que refletem as experiências, conhecimentos e valores tanto individuais quanto coletivos. Ao longo do tempo, esse conceito passou por uma evolução e aprimoramento, incorporando novas variáveis que ampliaram sua compreensão (Klein et al., 2017).

Para compreender a qualidade de vida no teletrabalho, é necessário considerar a interseção de dois conceitos: qualidade de vida no trabalho (QVT) e teletrabalho (Paschoal et al., 2022).

Com relação à QVT, não há um consenso na literatura quanto à sua definição (Martins e Sátiro, 2024). Van Sell e Jacobs (1994) descrevem a QVT como um conceito avaliativo global que sintetiza as reações de uma pessoa às experiências vividas ao longo da vida, considerando diferentes unidades de análise, como a sociedade, a família e o trabalho. Os autores propõem um modelo que integra teletrabalho e qualidade de vida, destacando que a adoção dessa modalidade é influenciada por fatores como limitações e custos sociais, características organizacionais e a prontidão dos indivíduos para o teletrabalho. O modelo evidencia que o sucesso dessa prática depende de um programa de gestão eficiente por parte do empregador e da capacidade dos teletrabalhadores em gerir seu tempo, impactando diretamente sua qualidade de vida, tanto profissional quanto pessoal.

Na literatura, a definição de "teletrabalho" varia, destacando a capacidade de realizar atividades fora do espaço físico da organização, viabilizada pelo progresso das Tecnologias de Informação e Comunicação (Santos e Reis, 2021).

Assim como há diferentes definições de QVT, diversos modelos têm sido propostos para orientar pesquisas na área (Klein, 2017). Nesse sentido, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) apresentaram um modelo teórico de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, composto por seis dimensões: atividades do teletrabalhador, gestão do teletrabalho, suporte tecnológico, condições físicas do trabalho, sobrecarga de trabalho e aspectos psicossociais. As definem o teletrabalho compulsório como uma modalidade flexível, realizada fora do ambiente



organizacional, mediado por TICs e adotada de forma imediata e contingencial, com o objetivo de garantir o isolamento social e a produtividade em situações de crise.

Com relação ao conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho, Andrade (2020) define essa prática como o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional. A autora desenvolveu uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho, com base nas percepções de servidores públicos brasileiros.

No contexto da administração pública, diversos estudiosos têm se dedicado a analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como sua relação com a qualidade de vida no trabalho e a produtividade (Nogueira e Patini, 2012; Villarinho e Paschoal, 2016; Filardi, Castro e Zanini, 2020).

Em relação à produtividade, Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018) apontam que o teletrabalho proporcionou um aumento significativo na produção individual, aliado a ganhos na qualidade de vida dos trabalhadores. Essa relação é corroborada por Nogueira Filho et al. (2020), que observaram um crescimento superior a 20% na produtividade em uma instituição pública.

Barros, Gois e Trigo (2024) destacam que o teletrabalho tem se mostrado uma alternativa eficaz para obtenção de bons resultados, contribuindo para uma atuação mais eficiente e produtiva. No entanto, a implementação de estratégias como a estruturação de rotinas, a definição de limites claros entre vida pessoal e profissional e a promoção de interações sociais – ainda que virtuais – é fundamental para mitigar os desafios inerentes à modalidade.

Na revisão sistemática conduzida por Oliveira e Pantoja (2018), observa-se a escassez de publicações voltadas ao setor público. Muitos dos desafios identificados estão relacionados às práticas e políticas de gestão de pessoas, como a necessidade de desenvolver mecanismos eficazes para o crescimento de indivíduos e organizações, repensar a gestão por competências, as políticas de capacitação e treinamento, a definição de metas e a avaliação de desempenho, além de aspectos relacionados à jornada de trabalho, à saúde e à segurança dos teletrabalhadores.

Leite e Lemos (2020) reforçam a importância da gestão de pessoas na implementação do trabalho remoto no setor público, destacando como práticas eficazes de gestão podem contribuir para o sucesso da modalidade, ao promover tanto a eficiência organizacional quanto o bem-estar dos servidores.

Nesse sentido, De la Calle Durán e Sánchez (2021) complementam a discussão ao enfatizar que, para promover o engajamento dos funcionários, os gestores devem criar condições que facilitem o trabalho remoto, permitindo uma melhor conciliação entre vida profissional e familiar. A partir de uma revisão bibliográfica, os autores propõem um modelo teórico que visa fortalecer o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, com base em cinco fatores essenciais: conciliação, cultivo, confiança, compensação e comunicação.

A pesquisa de Barbieri et al. (2024) destaca que, quando os funcionários percebem um apoio organizacional adequado, tendem a se sentir mais valorizados e reconhecidos. Esse reconhecimento eleva a motivação, permitindo que os trabalhadores lidem melhor com as exigências tecnológicas, mantenham o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e contribuam para a atração e retenção de talentos no longo prazo.

No que diz respeito ao teletrabalho híbrido, Garrido, Heredero e Sánchez (2023) analisam a evolução do entendimento sobre essa modalidade, especialmente após a pandemia de COVID-19. Os autores destacam que, embora seja a forma de teletrabalho mais valorizada por organizações e funcionários, o conceito ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, e há lacunas significativas na literatura, especialmente no setor público e em áreas como a saúde do trabalhador.

A pesquisa de Villacorta et al. (2024) investigou como o teletrabalho impacta a satisfação e a qualidade de vida no trabalho entre funcionários do setor público peruano. Os resultados revelaram efeitos positivos em ambos os aspectos, sugerindo que, quando bem implementado, o trabalho remoto pode ser uma estratégia sustentável para organizações públicas.

Por fim, D'Abundo, Franco e DeLuca (2023) realizaram um estudo nos Estados Unidos sobre a qualidade de vida no teletrabalho durante a pandemia de COVID-19. Os resultados indicaram um aumento na qualidade de vida dos trabalhadores, associado a fatores como maior tempo livre, redução do estresse e eliminação do deslocamento diário. Contudo, o isolamento social foi identificado como o principal fator com impacto negativo. Os autores ressaltam que, para promover a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, é essencial desenvolver redes de apoio social e implementar estratégias eficazes de planejamento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi desenvolvido por meio da revisão sistemática da literatura (RSL), com o objetivo de coletar e avaliar, de forma crítica e aprofundada, o estado da arte das produções

científicas que abordam a qualidade de vida no teletrabalho no setor público, além de identificar uma agenda de pesquisas futuras.

Quanto ao viés metodológico, a pesquisa adota o método dedutivo e busca atingir seu objetivo por meio da análise bibliométrica e da análise de conteúdo dos artigos selecionados. Chueke e Amatucci (2015) destacam que os estudos bibliométricos contribuem para a sistematização das pesquisas em determinado campo do conhecimento permitindo também a identificação de lacunas e a formulação de novos problemas de pesquisa.

Para a realização da RSL, foi adotada a abordagem *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Essa abordagem fornece diretrizes que auxiliam na elaboração de revisões sistemáticas e meta-análises, elevando a qualidade metodológica e a transparência na documentação dos estudos científicos (Assunção e Thomé, 2023). O PRISMA orienta as etapas de identificação, seleção, elegibilidade e síntese dos estudos (Page et al., 2021).

Nesse contexto, foram definidos os critérios de filtragem correspondentes à primeira etapa da RSL, bem como os parâmetros do protocolo adotado. A construção do corpus foi realizada entre os dias 24 e 26 de agosto de 2024, nas bases de dados científicas Capes, SciELO Brasil e ProQuest, reconhecidas como fontes consolidadas no meio acadêmico. A SciELO, por sua vez, é um repositório amplamente utilizado para estudos na área pública.

Optou-se por descritores abrangentes, de modo a capturar o estado da pesquisa científica mais atual sobre o tema. No Quadro 1, encontram-se os critérios de filtragem para garantir transparência e clareza.

Quadro 1 - Protocolo e critérios de filtragem

<b>Base de dados</b>		- Capes - SciELO Brasil - ProQuest
<b>Descritores</b>		- Utilização dos operadores booleanos “AND” e “OR”. - Em português, foram utilizados os termos: qualidade de vida no teletrabalho, qualidade de vida, teletrabalho, administração pública. Foram utilizadas também as versões correspondentes em inglês.
<b>Critérios de elegibilidade</b>		Artigos científicos publicados em periódicos
	<b>Acesso</b>	- Aberto - Revisado por pares

<b>Filtros de busca</b>	<b>Delimitação temporal</b>	2018-2024
	<b>Idioma</b>	Português, inglês e espanhol
<b>Critérios de inclusão</b>		Abordar diretamente a temática da qualidade de vida no teletrabalho.
<b>Critérios de exclusão</b>		- Acesso restrito; - Dissertações, monografias, teses, livros, ensaios, resenhas; - Duplicidade de registros - Classificação da revista
<b>Triagem inicial</b>		Leitura de títulos, palavras-chaves, resumos
<b>Triagem final</b>		Leitura na íntegra

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

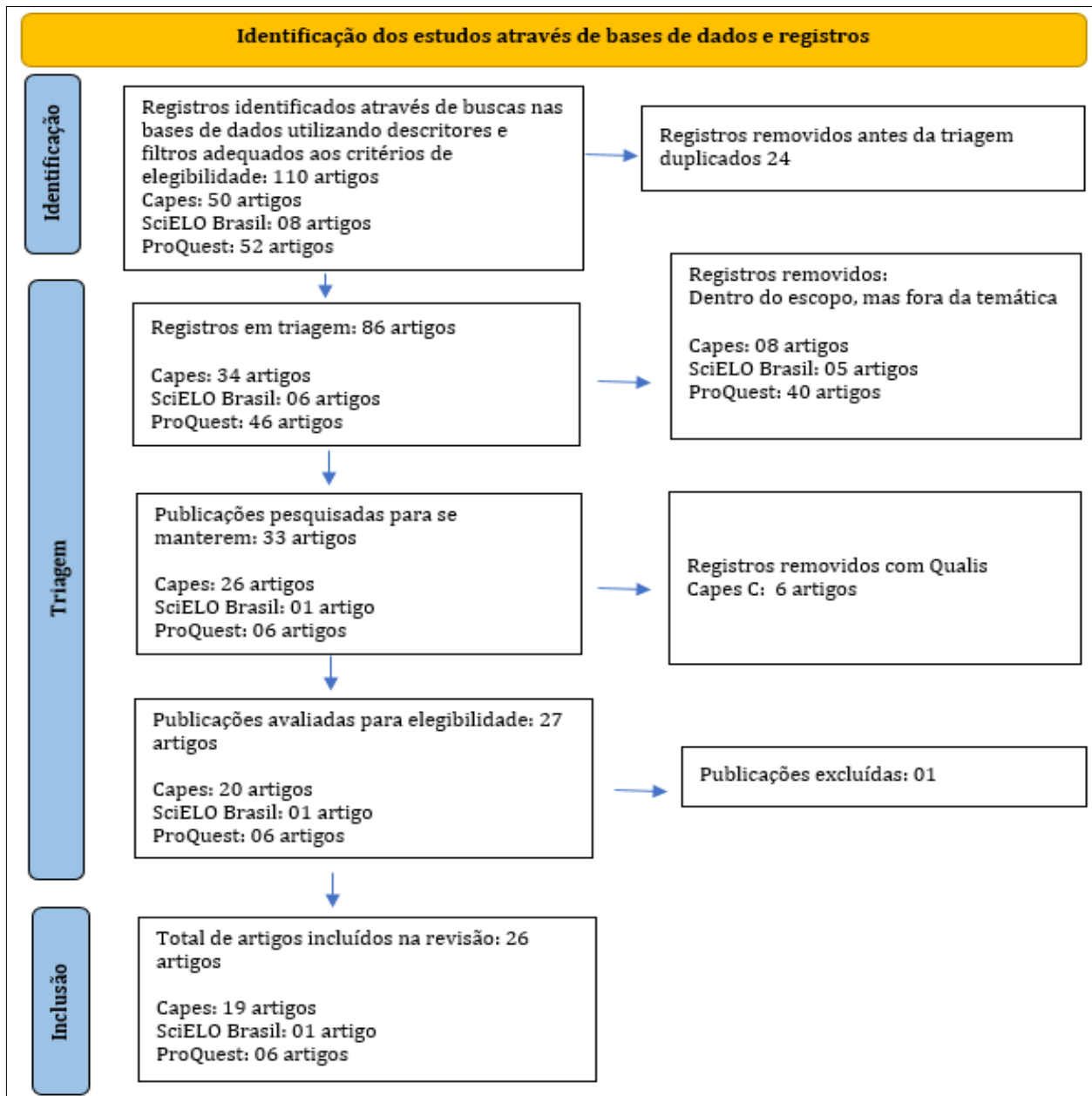
Na segunda etapa, foi realizada a operacionalização da pesquisa, resultando na identificação de 110 artigos: 50 na Capes, 8 na SciELO Brasil e 52 na ProQuest. Os registros foram exportados para uma planilha eletrônica no software Microsoft Excel.

Na etapa de elegibilidade foram excluídos 24 artigos duplicados, restando 86 artigos. Em seguida, verificou-se o alinhamento dos títulos e resumos com os objetivos da pesquisa, o que resultou na exclusão de 53 artigos. Também foram desconsiderados 6 artigos com classificação inferior a B. Por fim, realizou-se a leitura mais aprofundada dos artigos, sendo excluído um artigo por não estar alinhado com o tema. O corpus final da pesquisa foi composto por 26 artigos: 19 da Capes, 1 da SciELO Brasil e 6 da ProQuest.

Para a análise dos dados, adotou-se a orientação de Bardin (2016) quanto à análise de conteúdo, com categorias analíticas definidas a posteriori. Os artigos selecionados foram lidos na íntegra e, à medida que eram examinados, identificaram-se aproximações temáticas que possibilitaram seu agrupamento. A partir disso, delinearam-se cinco categorias de análise: 1) principais benefícios e desafios do teletrabalho; 2) teletrabalho com enfoque nas questões de gênero; 3) gestores – melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais; 4) regime híbrido de teletrabalho; e 5) teletrabalho e saúde física e mental. A análise das características do corpus da pesquisa foi complementada por análises gráficas e com o apoio dos softwares VOSviewer e Iramuteq.

Os artigos selecionados para a RSL foram organizados em uma nova aba da planilha Excel, onde os dados extraídos serviram de base para as análises bibliométrica e temática. Todas as etapas do respectivo processo estão sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 - Diagrama de fluxo para revisões sistemáticas, conforme PRISMA



Fonte: Protocolo PRISMA 2020.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

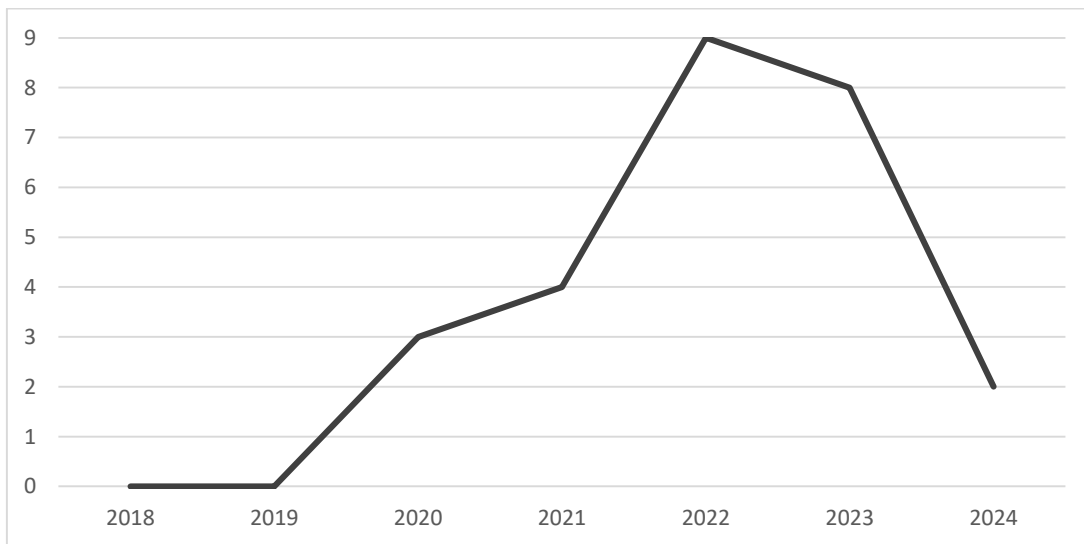
Nesta seção, são apresentados os principais resultados da pesquisa, organizados em duas subseções. A primeira trata da análise bibliométrica, e a segunda, da análise temática do corpus da pesquisa.

### 4.1. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O corpus desta pesquisa é composto por 26 artigos relacionados ao tema qualidade de vida no teletrabalho, publicados em 21 periódicos diferentes. A análise bibliométrica foi realizada com base nesses 26 artigos, conforme detalhado na seção de Metodologia.

Conforme apresentado no Gráfico 1, no que se refere ao período de publicação, observou-se a presença de 7 artigos entre os anos de 2020 e 2021, com um pico de produção nos anos de 2022 e 2023, que totalizaram 17 artigos. Não foram registradas publicações em 2018 e 2019. A produção científica sobre o tema pode ter sido impulsionada pelas mudanças nas dinâmicas de trabalho provocadas pela pandemia e pela adoção do teletrabalho.

Gráfico 1 - Evolução da produção científica (2018-2024)



Fonte: Dados da revisão sistemática. Elaborado pela autora (2024)

Complementando análise bibliométrica, convém observar o padrão da origem geográfica das publicações, conforme apresentado na Tabela 1. Entre os 26 artigos selecionados, os estados brasileiros que mais se destacaram foram o Distrito Federal e São Paulo, com 5 artigos cada, correspondendo a 38,48% do total. Minas Gerais contribuiu com 3 artigos, enquanto Rio de

Janeiro, Rio Grande do Norte e Rio Grande do Sul publicaram 2 artigos cada. Já Amapá, Goiás, Paraná, Pernambuco e Piauí contribuíram com 1 artigo cada.

A Região Sudeste lidera a produção científica com 38,48% das publicações (10 artigos), seguida pela Região Centro-Oeste, com 23,08% (6 artigos). O Nordeste respondeu por 15,34% (4 artigos), enquanto o Sul contribuiu com 11,54% (3 artigos). A Região Norte apresentou participação mais modesta, com 3,84 % (1 artigo). Além disso, houve duas contribuições internacionais: uma de Portugal e outra da Espanha, representando 7,68% do total.

Tabela 1 - Origem geográfica da produção científica (2018-2024)

<b>Local</b>	<b>Quantidade de artigos</b>	<b>%</b>
Amapá	1	3,84
Brasília	5	19,24
Espanha	1	3,84
Goiás	1	3,84
Minas Gerais	3	11,54
Paraná	1	3,84
Pernambuco	1	3,84
Piauí	1	3,84
Portugal	1	3,84
Rio de Janeiro	2	7,7
Rio Grande do Norte	2	7,7
Rio Grande do Sul	2	7,7
São Paulo	5	19,24

Fonte: Dados da revisão sistemática. Elaborado pela autora (2024)

Dentre os 26 artigos, 20 eram estudos empíricos, 4 eram revisões sistemáticas da literatura, 1 era ensaio teórico e 1, artigo conceitual. Este último discute como o conceito de “meio ambiente do trabalho” abrange o teletrabalho, explorando as normas constitucionais e legais aplicáveis (Fiorillo e Medeiros, 2023). O ensaio teórico reflete sobre a importância de avanços legislativos que promovam a qualidade de vida de trabalhadores em regime de teletrabalho (Calson et al. 2022).

As revisões de literatura analisam os impactos do teletrabalho na qualidade de vida e no bem-estar dos trabalhadores, destacando desafios como isolamento social, estresse e condições ergonômicas inadequadas. Os autores sugerem a adoção do modelo híbrido e a formulação de políticas que promovam a saúde dos trabalhadores (Martins e Sátiro, 2024, Urien, 2023, Santos, Renier e Sticca, 2020 e Sousa e Medeiros, 2022).

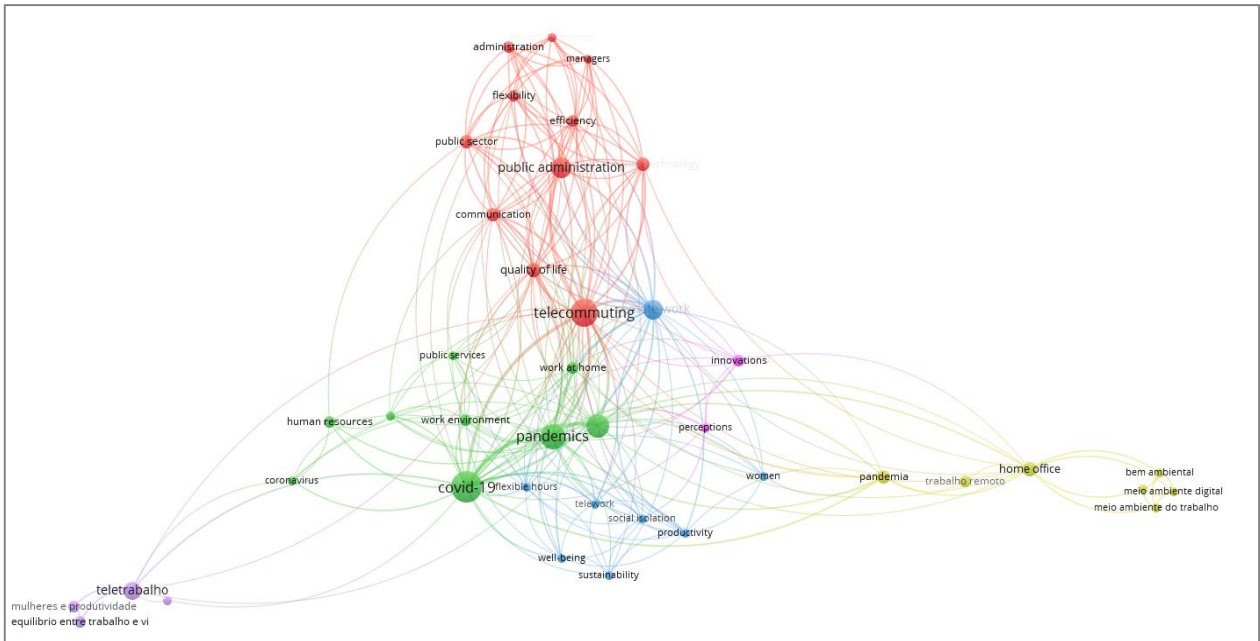
Já os estudos empíricos exploram os efeitos do teletrabalho sobre a qualidade de vida e a eficiência no ambiente de trabalho, identificando benefícios e desafios. A literatura aponta para a necessidade de um modelo de gestão eficaz, alinhado à legislação vigente, além de políticas específicas para enfrentar os desafios do teletrabalho, como a percepção de gênero e a ergonomia, evidenciando a importância de práticas que atendam às demandas dessa modalidade.

Com o uso do software VOSviewer, foram identificadas as principais palavras presentes nos títulos e resumos dos 26 artigos selecionados, por meio da análise de co-ocorrência. Os termos foram organizados em uma rede semântica e agrupados em seis clusters (Figura 2), os quais corroboram as cinco categorias temáticas identificadas posteriormente: principais benefícios e desafios do teletrabalho; perspectiva de gênero; o papel dos gestores na melhoria contínua do teletrabalho e nas relações interpessoais; regime híbrido de teletrabalho; e impactos na saúde física e mental dos teletrabalhadores.

No cluster vermelho, as palavras mais recorrentes foram *telecommuting*, *public administration*, *quality of life* e *communication*. No cluster verde, destacaram-se *covid-19*, *pandemics*, *work environment* e *human resources*. O azul apresentou termos como *remote work*, *flexible hours*, *women*, *productivity* e *well-being*. Já o amarelo incluiu *home office*, *pandemia*, *meio ambiente digital* e *meio ambiente do trabalho*. Por fim, o cluster lilás destacou-se com as palavras *teletrabalho*, *mulheres*, *produtividade* e *equilíbrio entre trabalho e vida pessoal*.



Figura 2 - Agrupamento por co-ocorrência de termos



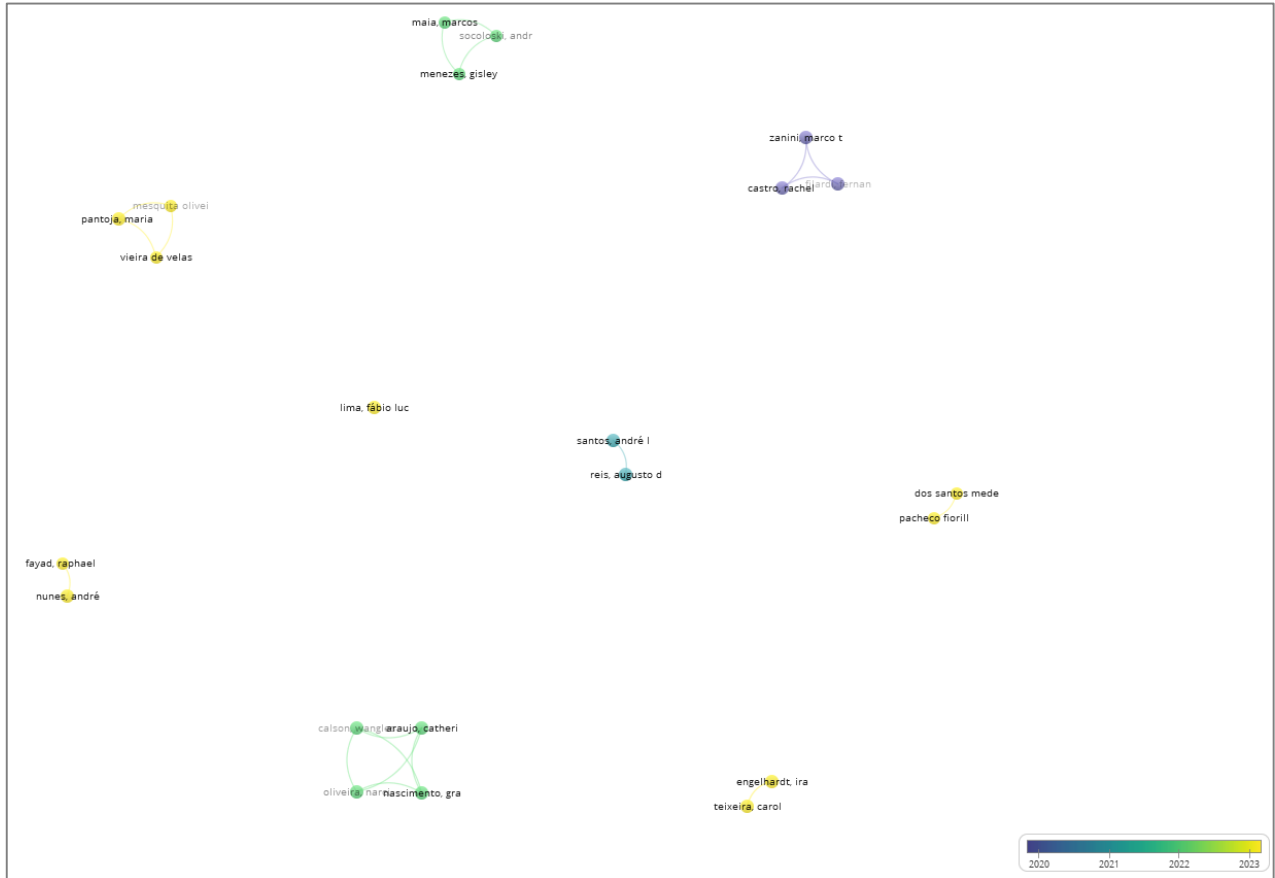
Fonte: Vos Viewer: Elaborado pela autora (2024)

A análise de coautoria realizada pelo VOSviewer buscou identificar as redes de colaboração entre autores relacionados ao tema de estudo com cinco ou mais documentos indexados, identificando 9 clusters de autores com redes de colaboração entre si (Figura 3).

Os 26 artigos analisados possuem um total de 261 autores. Dentre esses, 22 autores foram selecionados por terem contribuído com pelo menos cinco documentos. A análise revela que Maria Julia Pantoja é a autora com maior produção, com 07 publicações. Outros 13 autores contribuíram com 6 artigos cada, e 08 autores com 5 artigos. Além disso, os autores Catherine Oliveira de Araujo, Wangles Calson, Grazielly Teodosio Nascimento, e Narcisio Rios Oliveira destacam-se por sua forte conexão e integração em redes de coautoria. Em contrapartida, Fábio Lucas de Albuquerque Lima, embora tenha publicado 6 documentos, não possui coautorias.

As publicações de 2020 e 2021 são representadas pelas cores azul claro e lilás no mapa de coautoria, enquanto a cor verde indica as publicações de 2022. As publicações mais recentes, destacadas em amarelo, evidenciam um aumento na produção acadêmica.

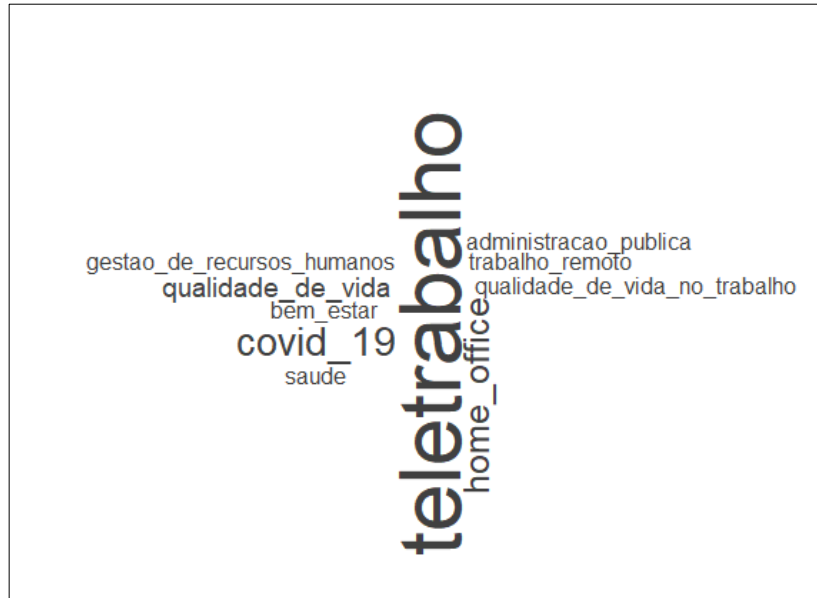
Figura 3 - Rede de coautoria de autores



Fonte: Vos Viewer: Elaborado pela autora (2024)

Com o apoio do software Iramuteq utilizou-se a nuvem de palavras para visualizar a estrutura de frequência dos termos presentes nas palavras-chave mais citadas nos artigos pelos autores (Figura 4). A nuvem destaca termos chave como "teletrabalho", "home office" e "trabalho remoto", evidenciando a relevância do trabalho à distância após a pandemia de COVID-19. Palavras como bem-estar" e "saúde", refletem a preocupação com os efeitos do teletrabalho na saúde dos trabalhadores. A presença de termos como "administração pública" e "gestão de recursos humanos" sinaliza desafios em contextos institucionais relacionados à implementação e gestão do teletrabalho.

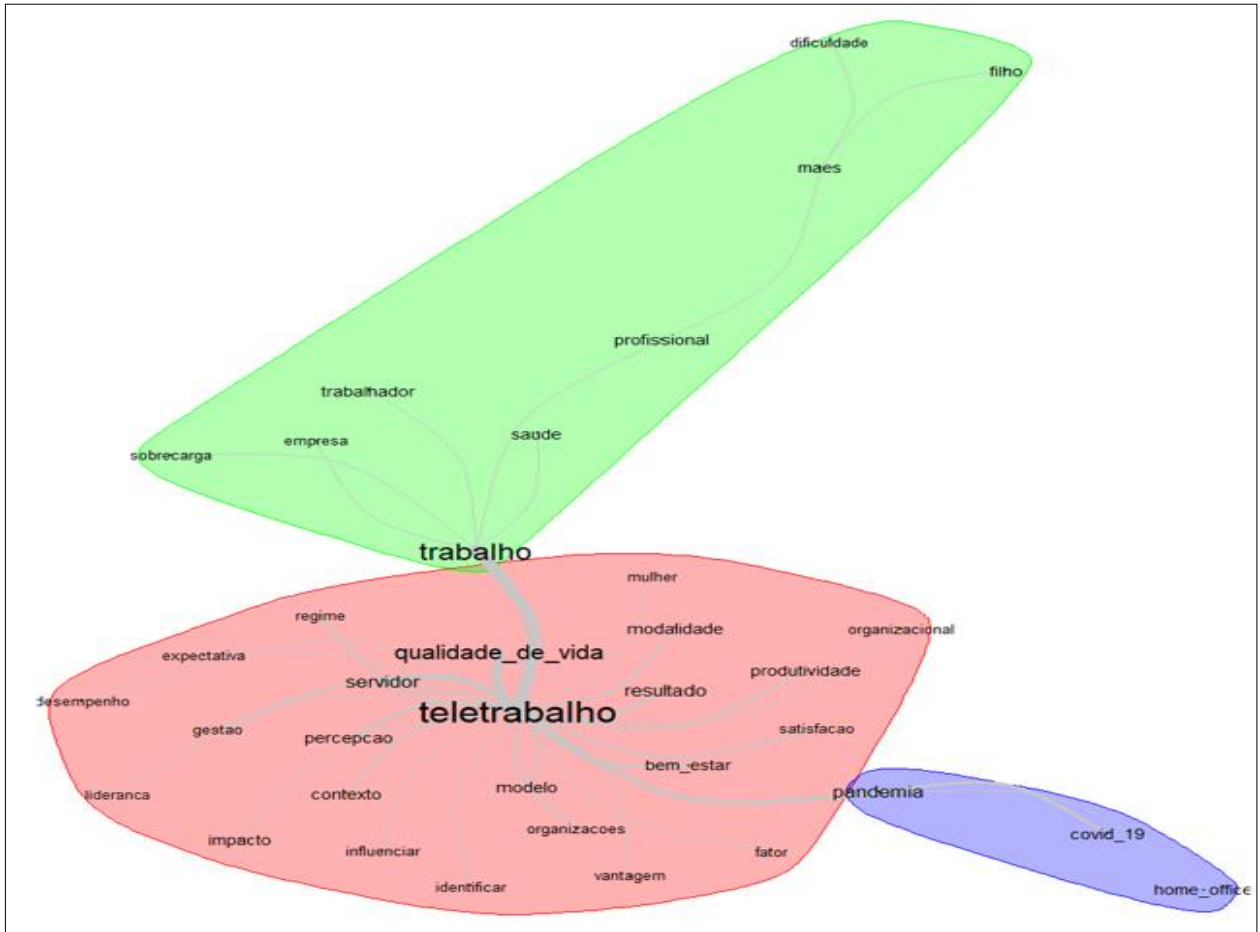
Figura 4 - Nuvem de palavras - palavras-chave



Fonte: Software Iramuteq - Elaborado pela autora (2024)

Dando continuidade à análise, foi realizada uma análise de similitude, com base nos resumos dos artigos, objetivando identificar ligações entre palavras de um corpus textual através de grafos, possibilitando a constatação de co-ocorrência e conexão entre palavras. O gráfico de similitude revelou três comunidades de sentido, conforme (Figura 5).

Figura 5 - Análise de similitude - palavras-chave



Fonte: Software Iramuteq - Elaborado pela autora (2024)

No cluster vermelho, com “teletrabalho” como termo central, conectado a expressões como "qualidade de vida", "servidor", "pandemia", "bem-estar", "gestão" e "produtividade". Esse agrupamento reflete a importância do teletrabalho como eixo estruturador das transformações nas condições de trabalho, nos desafios e nas oportunidades do trabalho remoto, com destaque para sua influência nos resultados organizacionais e na satisfação dos servidores públicos.

O cluster lilás reúne os termos "pandemia", "covid-19" e "home office", destacando como a crise sanitária não apenas acelerou a transição para o trabalho remoto, mas também trouxe à tona debates sobre a necessidade de ajustar as condições de trabalho às demandas emergentes, incluindo questões de saúde, produtividade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Já o cluster verde evidencia como a implantação do teletrabalho alterou as formas tradicionais de trabalho, nesse núcleo, palavras como "saúde", "sobrecarga", "profissional" e "mães" indicam um foco nos impactos do teletrabalho sobre a saúde física e mental dos

trabalhadores, além de desafios enfrentados por grupos como mães e profissionais frente a sobrecarga de trabalho.

## 4.2 ANÁLISE TEMÁTICA

A partir das leituras integrais, foram identificados campos analíticos comparáveis e passíveis de caracterização. Seguindo as orientações de Bardin (2016), foi realizada uma análise de conteúdo, com definição de categorias analíticas, respeitando os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. O Quadro 02 apresenta os artigos selecionados na pesquisa sobre qualidade de vida no teletrabalho, organizados por categorias temáticas.

Quadro 2 - Categorização por ano, título, autor e periódico

<b>Categorias</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Periódico</b>
<b>Principais benefícios e desafios do teletrabalho</b>	2024	Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público	Martins e Sátiro	Brazilian Journal of Health Review
	2021	O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de COVID-19	Santos e Reis	Revista FSA
	2021	Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil	Pereira et al.	Gestão e Desenvolvimento
	2022	Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil	Menezes, Socoloski e Maia	Reves - Revista Relações Sociais
	2020	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal	Filardi, Castro e Zanini	Cadernos EBAPE.BR
	2022	Teletrabalho e a gestão de custos dos empregados as organizações empregadoras	Calson et al.	SADSI
	2020	Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação	Haubrich e Froehlich	Revista Gestão & Conexões
<b>Teletrabalho com olhar para as questões de gênero</b>	2022	Qualidade de vida no teletrabalho: percepções de professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais	Galvão, Ferreira e Costa	Tear
	2023	Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas	Velasco, Pantoja e Oliveira	Administração Pública e Gestão Social
	2022	Mães em home office:	Silva, Carmo e Capelle,	Casi
	2022	Desafios das Trabalhadoras Mães de Crianças pequenas durante a Pandemia COVID-19	Rossini e Messias	Revista Subjetividades
	2022	O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar	Aguiar et al	Cadernos EBAPE.BR
<b>Gestores - melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais</b>	2023	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo com servidores do INSS em Petrolina-PE	Obata e Engelhardt	Revista Caribeña de Ciencias Sociales
	2023	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	Fayad e Nunes	Revista de Gestão e Secretariado

	2023	Análise dos impactos do teletrabalho no judiciário potiguar no contexto da pandemia de COVID-19: um estudo no fórum da comarca de Parnamirim/RN	Costa et al.	Revista de Gestão e Secretariado
	2023	For Telework, Please Dial 7—Qualitative Study on the Impacts of Telework on the Well-Being of Contact Center Employees during the COVID19 Pandemic in Portugal	Santos e Pereira	Administrative Sciences
	2022	Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19	Lopes e Lunardi	Rev. de Gestão e Secretariado
	2024	Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector	Melo e Demo	Sustainability
<b>Regime híbrido de teletrabalho</b>	2023	Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais	Lima, Fábio Lucas de Albuquerque	Revista de Gestão e Secretariado
	2021	Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em Relação ao Teletrabalho	De Bona e Oliveira	Rev. Psicologia: Organizações & Trabalho
	2023	Teleworkability, Preferences for Telework, and Well-Being: A Systematic Review	Urien, Begoña	Sustainability
<b>O Teletrabalho e a saúde física e mental</b>	2023	O Meio ambiente do trabalho digital e a saúde dos trabalhadores	Fiorillo e Medeiros	Veredas do Direito
	2021	Estudo ergonômico da carga mental e de sintomas osteomusculares relacionados ao trabalho em um Tribunal Judiciário Federal	Silva et al.	Revista Produção Online
	2022	A ergonomia e o trabalho docente	Sousa e Medeiros	Caminhos da Educação
	2022	Incidência de sintomas osteomusculares em trabalhadores de home office durante a pandemia da COVID-19	Souza et al.	Revista Foco
	2020	Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática	Santos, Renier e Sticca	Psicologia, Saúde & Doenças

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

#### 4.2.1 Principais benefícios e desafios do teletrabalho

A administração pública tem buscado formas de melhorar a eficiência em suas diversas atividades, como redução de custos, otimização do tempo e aumento da produtividade. Nesse contexto, o estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020), aprofunda a compreensão sobre os impactos da adoção do teletrabalho sob a perspectiva dos gestores e teletrabalhadores. Os resultados indicam avanços significativos, mas também revelam desafios a serem superados. Entre as vantagens destacam-se a melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho e família, aumento da produtividade, flexibilidade, criação de métricas, redução de custo, estresse, tempo de deslocamento, exposição à violência e conhecimento da demanda de trabalho.

Por outro lado, as desvantagens incluem dificuldades de adaptação, falhas na comunicação, perda de vínculo com a organização, problemas psicológicos, infraestrutura inadequada e controle do teletrabalhador. Segundo os autores, o teletrabalho necessita de um modelo de gestão que o torne mais aderente à realidade do setor público.

O tema tem sido amplamente debatido na administração pública, considerando aspectos como eficiência, produtividade, segurança da informação e qualidade do atendimento ao público. Tais discussões evidenciam a importância de pesquisas mais aprofundadas que avaliem e aprimorem a implementação do teletrabalho nesse setor. Entre as vantagens identificadas estão a melhora na qualidade de vida, menos interrupção do trabalho e maior produtividade no cumprimento de metas. No entanto, o isolamento profissional, a extensão da jornada de trabalho e o isolamento social foram apontados como as principais dificuldades dessa modalidade de trabalho (Menezes, Socoloski e Maia, 2022).

A pesquisa de Santos e Reis (2021) não aborda diretamente a qualidade de vida no teletrabalho, mas fornecem uma visão geral das percepções dos servidores públicos durante a pandemia. Entre as vantagens do teletrabalho, destacam-se a não necessidade de deslocamento, flexibilidade de horário e melhor qualidade de vida. Em contrapartida, surgem dificuldades como a falta de equipamentos adequados, suporte de TI, problemas de comunicação e falta de organização da rotina de trabalho. O estudo propõe a realização de investigações mais aprofundadas para avaliar, por meio de indicadores de produtividade, se realmente há ganhos ou perdas nesse modelo de trabalho, além da análise do papel da tecnologia e da cultura organizacional na adoção do modelo.

O teletrabalho tem se tornado uma estratégia de interesse para melhorar a produtividade e um meio para promover maior economicidade. Nesse sentido, Martins e Sátiro (2024) destacam a importância de realizar estudos práticos para compreender como ocorre o aumento da produtividade, partindo do pressuposto da influência da Qualidade de Vida no Trabalho. Os autores sugerem que a implementação do teletrabalho deve considerar fatores como condições de trabalho, relações interpessoais, produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), os benefícios do teletrabalho incluem flexibilidade, aumento da produtividade, possibilidade de contratação sem barreiras geográficas, redução de custos com infraestrutura e deslocamento, além da melhoria da qualidade de vida. Por outro lado, mencionam desafios como a adaptação à cultura organizacional, problemas relacionados ao modelo

contratual, indisciplina, falta de comprometimento, ausência de contato presencial com a equipe e limitações tecnológicas. Os autores sugerem a ampliação das pesquisas para aprofundar a compreensão desses aspectos.

Outro ponto importante envolve os desafios associados ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e a atenção institucional à saúde ocupacional dos teletrabalhadores. O estudo de Pereira et al. (2021) revela que o teletrabalho acompanha as transformações nas relações laborais impulsionadas pelas tecnologias digitais, com potencial para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Os autores recomendam que os gestores tratem essa questão de maneira estratégica, para embasar decisões sobre políticas de teletrabalho.

Calson et al. (2022) buscam identificar as vantagens do teletrabalho com foco nas relações trabalhistas e na gestão de custos organizacionais. O ensaio oferece reflexões sobre a necessidade de avanços na legislação no contexto do teletrabalho e qualidade de vida dos empregados nessa modalidade.

#### **4.2.2 Teletrabalho com olhar para as questões gênero**

O teletrabalho pode influenciar as dinâmicas de gênero no ambiente profissional. Nesse sentido, o estudo de Galvão, Ferreira e Costa (2022) explorou a percepção das servidoras públicas, casadas ou solteiras, sem filhos ou com filhos que necessitavam de cuidados, sobre a qualidade de vida no teletrabalho, com foco em questões de gênero. Os resultados revelam que as dificuldades relatadas por essas mulheres não são exclusivas da instituição pesquisada, evidenciando a necessidade de uma agenda social para mitigar os impactos negativos do teletrabalho na vida laboral das mulheres, a fim de aumentar a qualidade de vida no trabalho remoto e diminuir o risco de doenças ocupacionais. O estudo destaca a importância de compreender como essa modalidade afeta mulheres em diferentes carreiras e níveis sociais, a fim de subsidiar políticas públicas mais eficazes. Os autores sugerem o uso de escalas validadas e abordagens quali-quantitativa para obter uma compreensão mais profunda e desenvolver soluções mais eficazes.

A pesquisa de Silva, Carmo e Capelle (2022), centrada na rotina de cuidado de mães em teletrabalho durante a pandemia, revelou que a sobreposição de tarefas domésticas e responsabilidades com os filhos aumentou significativamente a sobrecarga e o desgaste emocional dessas mulheres. Embora os companheiros oferecessem algum apoio, a maior parte das



responsabilidades continuava recaindo sobre as mães, o que evidencia a necessidade de estratégias e políticas que ofereçam suporte mais efetivo nesse contexto.

Velasco, Pantoja e Oliveira (2023) analisaram os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) compulsório durante a pandemia, entre servidores públicos brasileiros, considerando as percepções de gênero e estrutura familiar. O estudo revelou que, embora os níveis gerais de e-QVT tenham sido satisfatórios, houve exceções significativas relacionadas à sobrecarga de trabalho. Diferenças notáveis foram observadas entre grupos, especialmente em termos de interrupções e conflitos entre trabalho e lazer, com variações marcantes entre homens e mulheres, e entre mulheres com e sem filhos. Essas diferenças indicam que a percepção de e-QVT não é uniforme, sendo influenciada por fatores como gênero e a presença de filhos. A análise reforça a importância de considerar as especificidades de gênero e estrutura familiar, sugerindo a necessidade de práticas gerenciais inclusivas e receptivas à diversidade que conciliem níveis elevados de produtividade e qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

Rossini e Messias (2022) também destacam as dificuldades enfrentadas por mulheres que são mães e trabalham em modelos alternativos de trabalho. Essas profissionais vivenciam tensões relacionadas à sobrecarga de papéis e percepção de limitações na ascensão profissional, afetando sua qualidade de vida e equilíbrio emocional. O estudo sugere o desenvolvimento de políticas sociais e organizacionais mais eficazes que promovam condições de trabalho favoráveis, valorizem a flexibilidade e aumentem a conscientização sobre as desigualdades de gênero.

O estudo de Aguiar et al (2022) apresenta uma análise detalhada sobre a satisfação e a conciliação da vida profissional e familiar de servidoras públicas em teletrabalho, considerando as categorias de qualidade de vida, convívio familiar, produtividade e motivação, organização pessoal e percepção de satisfação com o teletrabalho. De forma geral, os autores observaram que as mulheres se mostram satisfeitas com essa modalidade de trabalho, reconhecendo os benefícios e melhorias na qualidade de vida que o teletrabalho proporciona, apesar das desvantagens relacionadas ao isolamento social e ao acúmulo de tarefas e responsabilidades domésticas. A principal contribuição da pesquisa reside na ampliação do debate sobre políticas de gestão de pessoas voltada à valorização das mulheres e à promoção do equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

#### **4.2.3 Gestores - melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais**

A relação entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida de servidores públicos em regime de teletrabalho tem sido objeto de análise nas produções científicas recentes. O estudo de Melo e Demo (2024) confirma que essas dimensões estão interligadas e ressalta o papel mediador das práticas de gestão de recursos humanos. As autoras destacam a importância da liderança na construção ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, contribuindo para a consolidação de programas eficazes no setor público e para o avanço teórico-empírico dos estudos sobre comportamento organizacional positivo, além da implementação de programas eficazes no serviço público.

Fayad e Nunes (2023) demonstraram que o teletrabalho, implementado durante a pandemia, obteve índices positivos de bem-estar nos aspectos de autogestão, contexto do teletrabalho, infraestrutura e estrutura tecnológica. Contudo, os autores observaram uma percepção negativa relacionada à sobrecarga de trabalho, recomendando a realização de novos estudos que considerem variáveis como liderança virtual, suporte organizacional, comprometimento dos trabalhadores e engajamento.

A pesquisa de Obata e Engelhardt (2023) investiga a relação entre qualidade de vida no trabalho e os processos de saúde e adoecimento em uma instituição pública. As autoras recomendam ações voltadas à gestão participativa e eficiente, planos de comunicação institucionais mais eficazes, melhoria das condições de trabalho (presenciais e remotas) e promoção da autonomia dos trabalhadores. Destacam ainda a importância de fortalecer espaços de convivência para fortalecer as relações socioprofissionais e o sentido do trabalho, promovendo relações socioprofissionais entre pares, servidores e chefias, e entre servidores e cidadãos.

Outro aspecto estudado é a questão da produtividade e a satisfação de trabalhar nessa modalidade (Lopes e Lunardi, 2022). Os autores sugerem a elaboração de um Manual Técnico com orientações sobre as condições ideais para o ambiente de trabalho (iluminação, ergonomia, ventilação), regras de convivência (respeito aos horários de trabalho, uso de e-mails e aplicativos de mensagens), uso adequado de ferramentas digitais e canais de suporte técnico. Além disso, recomendam a realização de estudos que explorem as condições institucionais necessárias para a implementação de programas de teletrabalho.

A pesquisa de Costa et al. (2023) analisou os efeitos do teletrabalho sobre a qualidade de vida, a produtividade e as relações de trabalho dos servidores, identificando vantagens e

desvantagens associadas a esse modelo. Os autores destacam aspectos pouco explorados na literatura, como os impactos da flexibilização dos espaços de trabalho na vida pessoal, socioemocional e laboral dos teletrabalhadores. Ainda, enfatizam a relevância de considerar uma expansão do escopo de estudos, incluindo a avaliação da percepção dos gestores, que influenciam diretamente as políticas institucionais, o suporte e o ambiente de trabalho.

Ainda nessa perspectiva, Santos e Pereira (2023) analisaram os efeitos do teletrabalho sobre o bem-estar organizacional, especialmente no contexto pós-pandemia. Os autores ressaltam a necessidade de reavaliar o modelo a partir de uma realidade institucional planejada e adaptada. A pesquisa reforça a importância da dimensão social para o bem-estar dos trabalhadores, destacando o papel dos gestores na promoção de ações que fortaleçam o vínculo entre equipes e previnam o isolamento ou exclusão dos trabalhadores.

#### **4.2.4 Regime híbrido de teletrabalho**

Entre os estudos reunidos nesta categoria, o de De Bona e Oliveira (2021), analisa as percepções de colaboradores de uma empresa pública em regime de teletrabalho, com foco nas características laborais, sociais, produtivas e de contexto do trabalho, bem como as benefícios, desafios e expectativas futuras associadas a essa modalidade. As percepções dos participantes da pesquisa foram altamente positivas, evidenciando um aumento na produtividade, maior autonomia no trabalho e melhorias na qualidade de vida. Os dados indicam que a maioria dos respondentes manifestou o desejo de adotar um regime híbrido de trabalho, sugerindo que os resultados podem ser aplicáveis também ao contexto do serviço público.

O estudo realizado por Lima (2023) corrobora que o modelo híbrido de trabalho contribui para o bem-estar, sendo a preferência predominante entre advogados públicos federais em regime teletrabalho. A pesquisa aponta aumento da produtividade, impulsionado pela maior disponibilidade para o trabalho e pela satisfação de trabalhar em casa com horários flexíveis, o que contribui para uma melhor qualidade de vida.

No estudo de Urien (2023) o modelo de trabalho híbrido foi identificado como a combinação ideal entre trabalho presencial e remoto. O autor sugere que empresas podem adotar “programas flexíveis de trabalho híbrido” baseados nas preferências dos funcionários para maximizar o bem-estar. A pesquisa investigou como o teletrabalho e a preferência por essa modalidade influenciam o tempo que os funcionários desejam trabalhar remotamente. Os

resultados confirmam que a intensidade do teletrabalho tem uma relação direta com o bem-estar, tornando-se essencial prever esse impacto, no entanto apontou a escassez de literatura que explore essas interações de maneira abrangente.

#### **4.2.5 Teletrabalho e a saúde física e mental**

Souza et al. (2022) investigaram a incidência de sintomas osteomusculares em teletrabalhadores de um centro universitário durante a pandemia da Covid-19, com o objetivo de analisar o ambiente e o local de trabalho, bem como a qualidade de vida dos participantes. Os resultados revelaram impactos significativos na qualidade de vida, reforçando a importância de implementar medidas preventivas para evitar o surgimento de sintomas osteomusculares e fornecer materiais adequados que promovam ergonomia e efetividade no desempenho das tarefas.

A pesquisa de Silva et al. (2021) destaca a importância de intervenções ergonômicas e da melhoria das condições de trabalho para reduzir os impactos da atividade laboral na saúde e bem-estar dos servidores. Os resultados apontam para a necessidade de ações estruturadas de qualidade de vida no trabalho, bem como de acompanhamento contínuo das atividades realizadas remotamente. O estudo também ressalta a importância de um ambiente de trabalho que promova a troca de experiências e um clima organizacional positivo, o que contribui para a qualidade de vida no trabalho.

No mesmo sentido, Sousa e Medeiros (2022) analisaram os efeitos do ensino remoto na saúde dos professores. As condições ergonômicas inadequadas do ambiente doméstico contribuíram para o surgimento de doenças físicas, cognitivas e organizacionais, comprometendo a qualidade de vida e a dignidade desses profissionais. O estudo recomenda que mais pesquisas sejam incentivadas para compreender a dinâmica de adaptação do teletrabalho em relação aos aspectos ergonômicos.

Fiorillo e Medeiros (2023) defendem uma abordagem ampliada da saúde no teletrabalho, entendida não apenas como a ausência de doenças, mas como um estado de completo bem-estar físico, mental e social. Os autores argumentam que ambientes de trabalho saudáveis contribuem para o aumento da produtividade e para a redução do absenteísmo, impactando positivamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

Santos, Renier e Sticca (2020) realizaram uma revisão da produção científica nacional e internacional acerca dos impactos do teletrabalho na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Os

resultados revelam uma escassez de estudos nacionais sobre o tema e a falta de consenso entre as avaliações dos pesquisadores em relação às questões de depressão e estresse associadas ao teletrabalho. Além disso, destacam que a redução de deslocamentos, a flexibilidade, a autonomia e o apoio da supervisão exercem um impacto positivo na saúde dos teletrabalhadores. No entanto, fatores como isolamento e a falta de contato social são considerados negativos, embora possam ser mitigados com intervenções adequadas.

#### **4.3 AGENDA DE PESQUISA**

Os resultados desta revisão sistemática da literatura indicam que a qualidade de vida no teletrabalho tem se consolidado como um tema de crescente relevância nos últimos anos. Os benefícios frequentemente apontados incluem melhoria da qualidade de vida, maior produtividade e flexibilidade, além da redução de custos e tempo de deslocamento. No entanto, persistem desafios relacionados à comunicação, infraestrutura, tecnologia e saúde dos teletrabalhadores, o que evidencia a necessidade de modelos de gestão mais robustos e adaptáveis. Estudos futuros devem investigar como as organizações públicas podem superar essas barreiras, assegurando uma implementação eficiente e sustentável do teletrabalho.

Outro eixo relevante para a agenda de pesquisa diz respeito à influência do teletrabalho nas dinâmicas de gênero. Os estudos analisados indicam que essa modalidade pode acentuar desigualdades, sobretudo para mulheres que acumulam responsabilidades profissionais e domésticas. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem como o teletrabalho afeta mulheres em diferentes contextos sociais e profissionais, e de que forma essas realidades podem ser contempladas por políticas públicas e organizacionais mais eficazes.

Adicionalmente, sobre a modalidade híbrida de teletrabalho, a literatura indica que esse modelo favorece o bem-estar e a produtividade, ao mesmo tempo que possibilita uma gestão mais equilibrada do tempo e das responsabilidades pessoais. Compreender as preferências dos trabalhadores e os efeitos do regime híbrido sobre a qualidade de vida e as relações laborais pode orientar gestores na formulação de práticas organizacionais mais eficientes.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos que relacionem indicadores de desempenho com a Qualidade de Vida no Teletrabalho. Esta área representa uma oportunidade significativa de investigação para a formulação de estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados aos objetivos institucionais.

Por fim, pesquisas futuras podem explorar como os gestores podem otimizar a integração e o engajamento dos colaboradores, desenvolver métricas apropriadas para avaliação do desempenho e promover uma cultura organizacional que valorize tanto o bem-estar quanto a produtividade dos trabalhadores remotos. Além disso, recomenda-se uma atualização contínua da literatura sobre qualidade de vida no teletrabalho para acompanhar as evoluções do tema e identificar novas possibilidades de investigação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade de vida no teletrabalho é um tema em expansão e de grande relevância, conforme evidenciado pelos estudos analisados, representando uma abordagem com grande potencial para aprimorar o bem-estar, a produtividade e a eficiência dos serviços públicos.

Nesse sentido, buscou analisar a produção científica sobre essa temática no período de 2018 a 2024. A pesquisa evidenciou que, apesar dos benefícios, – como maior flexibilidade, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida e redução de custos –, o teletrabalho impõe desafios significativos, especialmente no que tange à adaptação dos servidores, ao monitoramento da produtividade, à manutenção de uma comunicação eficaz e ao papel da liderança na formação e na implementação de práticas que promovem um ambiente de trabalho saudável, produtivo e com qualidade de vida.

Por meio de técnicas bibliométricas, foi possível identificar a distribuição das produções científicas ao longo dos anos, mapear a origem geográfica dos estudos e destacar os autores com maior concentração de publicações sobre o tema.

A análise do corpus permitiu delinear categorias que evidenciaram tendências relevantes. Entre os principais resultados, destaca-se que o modelo híbrido de teletrabalho, que combina o trabalho remoto e presencial, e que tem apresentado resultados positivos em termos de produtividade e bem-estar. A questão de gênero também emergiu como um fator importante, especialmente no que se refere à sobrecarga de tarefas domésticas e responsabilidades familiares enfrentada por mulheres. Além disso, a gestão de recursos humanos se mostrou um elemento central para a eficácia do teletrabalho nas organizações. Esses achados podem servir como base para futuras pesquisas empíricas em contextos ainda pouco explorados, contribuindo para validar ou refutar as conclusões encontradas nesta revisão.

Quanto às implicações práticas, acredita-se que a análise apresentada pode dar suporte aos gestores na tomada de decisões mais eficazes, além de oferecer subsídios aos teletrabalhadores na adoção de estratégias autogeridas para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Em relação às limitações, a pesquisa se concentrou nas publicações das bases Capes, Scielo e ProQuest. A ampliação da busca para incluir outras bases de dados poderia aumentar a abrangência e a profundidade da análise. Além disso, a predominância de artigos publicados em 2022 e 2023 reflete uma resposta inicial às mudanças decorrentes da pandemia, o que pode restringir a análise a um contexto específico, sem considerar os efeitos de médio e longo prazo. Outro ponto de limitação foi o número reduzido de artigos de origem estrangeira – apenas dois –, o que limita a comparação com experiências internacionais mais amplas e dificulta a identificação de práticas em diferentes contextos.

Do ponto de vista das lacunas de conhecimento, observa-se que os estudos sobre qualidade de vida no teletrabalho ainda são escassos, apresentando um vasto campo de investigação e de relevância científica a ser explorado.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se investigar os impactos do teletrabalho sobre as mulheres em diferentes contextos sociais e profissionais, e de que forma essas realidades podem ser abordadas por políticas públicas e organizacionais eficazes. Recomenda-se, ainda, aprofundar a análise das preferências dos trabalhadores em relação ao regime híbrido, bem como seus impactos na qualidade de vida e nas relações de trabalho. Também é relevante conduzir estudos que correlacionem indicadores de desempenho com a qualidade de vida no teletrabalho.

Em suma, a revisão sistemática de literatura sobre a qualidade de vida no teletrabalho representa uma contribuição significativa, tanto metodológica quanto teórica, ao oferecer uma compreensão dos fatores que influenciam o bem-estar dos teletrabalhadores no serviço público. Os resultados evidenciam a importância de um tema em ascensão, ainda carente de estudos científicos mais robustos. Este estudo também abre caminhos para investigações futuras que explorem novas variáveis e aspectos relacionados a esse modelo de trabalho nas organizações públicas. Por fim, a principal contribuição desta revisão de literatura foi identificar lacunas que possam auxiliar pesquisadores, gestores públicos, formuladores de políticas e profissionais de recursos humanos no desenvolvimento de estratégias mais eficazes, promovendo o aprimoramento contínuo da gestão pública e do bem-estar dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. F. B. et al. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, 2022.

ALVES, A. C. **Teletrabalho na Administração Pública: Estudo de caso na Controladoria Geral da União**. (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública). Brasília: UnB, 2020.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública). Brasília: UnB, 2020.

ANTUNES, E. D. et al. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 3, 2023.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020.

ASSUNÇÃO, L. L. R.; THOMÉ, C. Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 16, n. 47, 2023.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, 2021.

BARBIERE, B. et al. Enhancing Productivity at Home: The Role of Smart Work and Organizational Support in the Public Sector. **MDPI -Societies**, v. 14, n. 50, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2016.

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

BASTOS, R. C.; LORETO, M. D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, 2023.

BERGAMASCHI, A. B.; NETTO FILHA, W. R.; ANDRADE, A. R. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business Management**, v. 4, n. 3, 2018.

BONA, F. D.; OLIVEIRA, C. Percepções dos pesquisadores de uma empresa pública brasileira de pesquisa científica em relação ao teletrabalho. **Revista Psicologia: Organizações eTrabalho**, v. 21, n. 4, 2021.



BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta n. 24, de 28 de julho de 2023**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 04/12/2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 04/12/2024.

CALSON, W.; Oliveira, N. R., Araújo, C. o., Nascimento, G. T. Teletrabalho e a gestão de custos dos empregados as organizações empregadoras. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 22, 2022.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, v. 10, n. 2, 2015.

COSTA, E. P.; D'anjour, M. F.; Medeiros, B. C.; Lima Junior, M. P. Análise dos impactos do teletrabalho no judiciário potiguar no contexto da pandemia de covid-19: um estudo no fórum da comarca de Parnamirim/RN. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 11, 2023.

D'ABUNDO, M. L.; FRANCO, P. Navigating the Unforeseen: Perceptions of Quality of Life While Working from Home in the United States During the COVID-19 Pandemic. **American Journal of Qualitative Research**, v. 7, 2023.

DE-LA-CALLE-DURÁN, M. C.; SÁNCHEZ, J. L. R. Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. **MDPI -International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 5470, 2021.

DI TECCO, C. et al. Implementing smart working in public administration: a follow up study. **Medicina del Lavoro**, v.112, n. 2, 2021.

ELVIRA, E. J. S.; BEZERRA, L. F. O programa de gestão: no caminho da pós nova gestão de desempenho?. **Cadernos Enap**, v. 129, 2023.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. “Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília”. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, 2023.

FIGUEIRA, A.; COSTA, S. R. R. C. Arranjos flexíveis como uma tendência sobre o futuro do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista S&G Journal**, v. 17, n. 2, 2022.

FILARDI, F.et al. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, 2020.

FIORILLO, C. A. P.; MEDEIROS, N. S. O meio ambiente do trabalho digital e a saúde dos trabalhadores. **Veredas do Direito**, v. 20, 2023.

GALVÃO, L. L. C.; FERREIRA, C. A. A.; COSTA, M. S. S. Qualidade de vida no teletrabalho: percepções de professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais. **Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, v. 11, n. 1, 2022.

GARRIDO, C. C.; HEREDERO, C. D. P; SÁNCHEZ, J. L. R. Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. **Heliyon**, v. 9, n. 12, 2023.

HACKMAN, J. R.; SUTTLE, J. L. **Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change**. Santa Monica: Goodyear, 1977.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão e Conexões**, v. 9, n. 1, 2020.

KLEIN, L. L. et al. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, 2017.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, 2021.

LIMA, F. L. A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, 2023.

LOPES, A. R. L.; LUNARDI, G. L. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande –FURG. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, 2022.

MARTINS, J. V.; SÁTIRO, R. M. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 7, n. 1, 2024.

MELE, V.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N. Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. **Public Administration Review**, v. 83, n. 6, 2023.

MELLO, A. J. R.; LINHARES, M. R. C. F. O tecnoestresse e a falta de suporte das organizações para a adaptação dos profissionais ao home working e seus efeitos. **Poblacion y Salud en Mesoamerica**, v. 21, n. 2, 2024.

MELO, T. A.; DEMO, G. Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. **Sustainability**, v. 16, n. 12, 2024.

MENEZES, G. L.; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil. **REVES -Revista Relações Sociais**, v. 5, n. 4, 2022.

MORAES, R. B.;PENA, K. W.;PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, 2022.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 7, n. 11, 1983.

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. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 05 set. 2024.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**. v. 9, n. 4, 2012.

OBATA, C. A.; ENGELHARDT, I. M. J. B. “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo com servidores do INSS em Petrolina-PE”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, v. 12, n. 6, 2023.

OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Anais do VII Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. **Anais do II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**. Florianópolis: CIDESP, 2018.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **The BMJ**, n. 71, 2021.

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, 2020.

PASCHOAL, T. et al. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus –Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, 2022.

PEREIRA, L. J. et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, 2021.

ROCHA, A. B. et al. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a COVID-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **CadernosEBAPE.BR**, v. 16, n. 1, 2018.

ROSSINI, A. P. P.; MESSIAS, J. C. C. Desafios das Trabalhadoras Mães de Crianças pequenas durante a Pandemia COVID-19. **Revista Subjetividades**, v. 22, n. 1, 2022.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. O serviço público e o teletrabalho na administração pública federal brasileira em tempos de Covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 3, 2021.

SANTOS, A. M. B. T. V.; SANTA RITA, L. P.; LEVINO, N. A. Teletrabalho em tempos de pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 1, 2023.

SANTOS, R. S.; PEREIRA, S. S. For Telework, Please Dial 7—Qualitative Study on the Impacts of Telework on the Well-Being of Contact Center Employees during the COVID19 Pandemic in Portugal. **MDPI Jornal –Administrative Sciences**, v. 13, n. 9, 2023.

SANTOS, V. M.; RENIER, F.; STICCA, M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 21, n. 3, 2020.

SILVA, A. B. et al. Estudo ergonômico da carga mental e de sintomas osteomusculares relacionados ao trabalho em um Tribunal Judiciário Federal. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 2, 2021.

SILVA, C. A.; CARMO, G.; CAPPELLE, M. C. A. Mães em home office: o desafio do trabalho e o cuidado dos filhos durante a pandemia da COVID-19. **Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Volta Redonda: CASI, 2022.

SOUSA, V. B.; MEDEIROS, M. G. L. A ergonomia e o trabalho docente. **Revista Caminhos da Educação: Diálogos Culturas e Diversidades**, v. 4, n. 3, 2022.

SOUZA, G. D. A. M. et al. Incidência de sintomas osteomusculares em trabalhadores de home office durante a pandemia da COVID-19. **Revista Foco**, v. 15, n. 5, 2022.

URIEN, B. Teleworkability, preferences for telework, and well-being: a systematic review. **MDPI Jornal –Sustainability**, v. 15, n. 13, 2023.

VAN SELL, M.; JACOBS, S. M. Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, v. 11, n. 2, 1994.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**. Costa do Sauipe: Anpad, 2016.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, 2021.

VILLACORTA, M. A. R. et al. Human-Centric Telework and Sustainable Well-Being: Evidence from Peru's Public Sector. **MDPI Jornal –Sustainability**, v. 16, n. 22, 2024.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it?. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, 1979

## **4 ESTUDO II – QUALIDADE DE VIDA E OS DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO**

### **Resumo**

Embora muitos estudos indiquem que o trabalho remoto seja uma forma de melhorar a qualidade de vida dos teletrabalhadores, ainda há carência de pesquisas que integrem a compreensão da qualidade de vida e o desempenho dos servidores no contexto do PGD. Este estudo busca analisar a percepção dos servidores sobre os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, os resultados da avaliação de desempenho dos sistemas utilizados no âmbito do PGD e entrevistas com gestores sobre a efetividade desse processo avaliativo. Foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa, envolvendo questionário sobre qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT), análise das avaliações de desempenho considerando a transição dos sistemas SISGP e PETRVS, e entrevistas semiestruturadas. Foram utilizados para as análises os softwares JASP (versão 0.19.3) e Iramuteq. Com relação aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho os resultados descritivos obtidos apontaram percepções de bem-estar nos fatores: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica. No fator Sobrecarga de Trabalho existem focos de percepção negativa relacionados ao aumento da carga de trabalho, ao reconhecimento profissional e maior cobrança por resultados, que merecem atenção da gestão. A análise qualitativa demonstrou, por sua vez, como pontos positivos a conciliação entre vida pessoal e profissional, redução de custos e deslocamentos, maior concentração, diminuição do estresse e incremento da produtividade. Contudo, persistem obstáculos relacionados à comunicação e à interação entre colegas e chefias, bem como à necessidade de maior suporte institucional, especialmente quanto a equipamentos e mobiliário ergonômico. A análise dos sistemas SISGP e PETRVS demonstra que, embora a média de avaliação no SISGP tenha permanecido elevada, a adoção do novo sistema (PETRVS) evidenciou maior diversificação nos resultados, ainda que as avaliações continuem concentradas nas faixas mais altas. Esse movimento pode indicar que o modelo atual começa a captar nuances que antes se diluíam em médias excessivamente elevadas e uma possível mudança cultural na forma como as avaliações são conduzidas e percebidas, reforçando a busca por um acompanhamento mais realista e alinhado aos objetivos institucionais. Quanto à efetividade da avaliação de desempenho, os relatos dos gestores evidenciam que os sistemas informatizados contribuem para maior transparência nos processos, embora o PETRVS ainda necessite de melhorias no layout, na ampliação da escala e maior clareza nos critérios de avaliação.

**Palavras-Chave:** Programa de Gestão e Desempenho; Qualidade de vida; Setor Público; Teletrabalho.

## **Abstract**

Although many studies indicate that remote work can improve the quality of life of teleworkers, there is still a lack of research that integrates the understanding of quality of life and employee performance within the context of the PGD. This study aims to analyze employees' perceptions of their quality of life in telework, the performance evaluation results from the systems used under the PGD, and managers' perspectives on the effectiveness of this evaluative process. An exploratory study with both quantitative and qualitative approaches was conducted, involving a questionnaire on quality of life in telework (e-QVT), analysis of performance evaluations considering the transition from the SISGP to the PETRVS system, and semi-structured interviews. The software JASP (version 0.19.3) and Iramuteq were used for the analyses. Regarding the levels of quality of life in telework, the descriptive results indicated positive perceptions of well-being in the factors Self-Management of Telework, Telework Context, Work Infrastructure, and Technological Structure. In contrast, the Work Overload factor revealed points of negative perception related to increased workload, professional recognition, and higher pressure for results, which require managerial attention. The qualitative analysis, in turn, identified as positive aspects the balance between personal and professional life, cost and commuting reductions, increased concentration, reduced stress, and improved productivity. However, challenges persist regarding communication and interaction among colleagues and supervisors, as well as the need for greater institutional support, especially concerning equipment and ergonomic furniture. The analysis of the SISGP and PETRVS systems shows that although the average evaluation in the SISGP remained high, the adoption of the new system (PETRVS) revealed greater diversification in the results, even though evaluations continue to be concentrated in the highest ranges. This trend may indicate that the current model is starting to capture nuances previously diluted in excessively high averages, suggesting a potential cultural shift in how performance evaluations are conducted and perceived, thereby reinforcing the pursuit of more realistic monitoring aligned with institutional objectives. Regarding the effectiveness of performance evaluation, managers' reports indicate that the digital systems contribute to greater transparency in the processes, although PETRVS still requires improvements in layout, scale expansion, and clearer evaluation criteria.

**Keywords:** Performance Management Program; Quality of Life; Public Sector; Telework.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as formas de trabalho têm transformado o modo como as pessoas trabalham, vivem e se relacionam. Nesse contexto, o teletrabalho emerge como uma prática em expansão em diferentes setores, promovendo maior flexibilidade, redução de custos e modernização da gestão. Essa modalidade ganhou ainda mais relevância durante a pandemia, ao possibilitar a realização do trabalho em qualquer lugar, viabilizada sobretudo pelos avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's).

No caso da administração pública, definir práticas eficazes de gestão já era um desafio no modelo presencial. Com a adoção do teletrabalho, a necessidade de gerir diferentes modalidades de trabalho passou a representar, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade para as instituições, uma vez que essa modalidade também se apresenta como alternativa para promover maior flexibilidade, reduzir custos, modernizar a gestão e ampliar a eficiência das atividades administrativas.

Em resposta a essa nova realidade, a administração pública por meio da Instrução Normativa nº 65/2020 regulamentou a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal. Posteriormente, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta Nº 24/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e Secretaria de Gestão e Inovação regulamentando o Decreto nº 11.072/2022 expandindo o programa e estabelecendo sua aplicação tanto no trabalho presencial quanto no teletrabalho integral ou parcial.

O PGD é uma ferramenta de gestão instituída pela Administração Pública Federal Brasileira, destinada aos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, fundamentada na substituição do controle de frequência dos servidores pelo controle dos resultados (Brasil, 2024c), e está intimamente relacionado ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pois prevê a utilização de um sistema destinado ao monitoramento das atividades realizadas pelos servidores envolvidos (Virgílio e Burigo, 2023).

Kleiman et al. (2023) indicam que o novo programa apoia práticas de trabalho flexíveis no governo, destacando a importância de acompanhar entregas e desempenho em vez de tempo ou atividades individuais para alcançar melhores resultados. Os autores ressaltam que o sucesso do Programa depende de um arcabouço legal que ampare as práticas dos servidores públicos, de uma mudança cultural do controle de ponto individual para o gerenciamento de entregas em equipe e



do suporte de novos sistemas de informação que facilitam o registro e o monitoramento das entregas, cuja utilização gera grande quantidade de dados passíveis de múltiplas aplicações.

A literatura aponta que o trabalho remoto é uma forma promissora para melhorar a qualidade de vida no trabalho de profissionais do setor público, favorecendo a satisfação e produtividade (Barros, Gois e Trigo, 2024). Por outro lado, o estudo de Santana, Luft e Oliveira (2022), destaca que não há consenso de que haja sempre ganhos na produtividade com a adoção do teletrabalho, uma vez que fatores como carga horária excessiva e ambiente de trabalho inadequado podem influenciar negativamente. Nesse sentido, Amaral, Brandão e Carraro (2025) ressaltam a importância do monitoramento contínuo e da coleta de avaliações sobre o processo, com o objetivo de promover melhorias e adequações ao longo do tempo. Além disso, Nunes (2023) enfatiza que, quando bem estruturado, o PGD pode aprimorar o desempenho em comparação com formas tradicionais de pactuação de resultados e possibilitar decisões mais estratégicas.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho na percepção dos servidores que integram o PGD, os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores nas bases SISGP e PETRVS e as percepções dos gestores acerca da efetividade da avaliação de desempenho no contexto do PGD, esses constructos estão instituídos no PGD e destacam-se como principais áreas de interesse na literatura científica (Gurgel, Ceolin, Correia Neto, 2025). Nesse contexto, compreender esses fatores permite não apenas aprimorar a gestão do Programa, mas também fortalecer o bem-estar dos servidores, a eficiência organizacional e a qualidade da prestação de serviços no setor público.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO E QUALIDADE DE VIDA**

No setor público brasileiro, o modelo de teletrabalho foi introduzido em 2006 pelo SERPRO, por meio de um projeto piloto (Silva, 2015). Em seguida, o Tribunal de Contas da União implementou essa prática em 2009, seguido pela Receita Federal em 2010 e pela Advocacia Geral da União em 2011. No Judiciário, o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região implementou o teletrabalho em 2011, sendo acompanhado por outras instituições como o Tribunal de Justiça de São Paulo em 2015 e o Conselho Nacional de Justiça em 2016 (Cardoso, 2018). O autor destacou que o ano de 2017 foi um marco para a expansão do teletrabalho na administração pública, com 18 órgãos federais adotando essa modalidade de trabalho, seja como projetos-piloto, expansão de

iniciativas existentes, autorizações para programas de gestão ou regulamentação formal do teletrabalho, quebrando o paradigma da presença do servidor no local de trabalho. Apesar desse avanço, tratava-se ainda de um processo embrionário, marcado por iniciativas fragmentadas e pela ausência de regulamentação ampla, ficando sua autorização restrita a regulamentos específicos de cada esfera governamental ou a normas internas de cada órgão (Oliveira e Pantoja, 2020).

O conceito de teletrabalho não tem uma definição única, a maioria dos autores apresentam características semelhantes em suas descrições. Em geral, o teletrabalho é entendido como uma atividade realizada fora das instalações da empresa, utilizando tecnologias que permitem sua execução de forma totalmente ou parcialmente remota (Fayad e Nunes, 2023).

No que se refere às revisões de literatura sobre o tema, Schleder et al. (2019) conduziram um estudo abrangente da produção científica em bases de dados nacionais entre 1995 e 2017. Como resultado, observou-se que a maioria dos estudos se concentra na descrição do teletrabalho, seguida de investigações sobre gestão do trabalho remoto, sugerindo como discussão futura a implementação do teletrabalho no setor público brasileiro.

A revisão integrativa de Leite, Lemos e Schneider (2023), que analisou estudos publicados entre 1984 e 2018, evidenciou a escassez de pesquisas sobre teletrabalho em organizações públicas, especialmente no Brasil, bem como a necessidade de identificar variáveis para uma implementação efetiva dessa modalidade. O estudo também destacou que os Estados Unidos e o Reino Unido lideram o ranque de publicações.

No estudo bibliométrico de Machado e Toledo (2022) os resultados indicaram um aumento nas produções científicas em 2021 sobre teletrabalho, demonstrando que a adesão compulsória dos servidores despertou o interesse dos pesquisadores sobre o tema. Os autores destacam que as pesquisas científicas passaram a abordar novas questões, como as vantagens e desvantagens, percepções dos servidores e dos gestores acerca do teletrabalho no isolamento social, implantação do teletrabalho e os impactos para o teletrabalhador, gestor e para a sociedade.

Almeida et al. (2022) realizaram um levantamento da literatura publicada em 2020 e 2021 na área de administração pública. O estudo evidenciou que as implicações do teletrabalho envolvem, sobretudo, a cultura organizacional, a organização e a avaliação do trabalho, o desempenho individual e organizacional, além da gestão da vida profissional e pessoal. Os autores propuseram, ainda, ampliar as investigações sobre a gestão de equipes em regime híbrido, a análise

dos resultados organizacionais, a produtividade e a identificação das melhores práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho.

Considerando os últimos desenvolvimentos no campo teletrabalho, observa-se que as pesquisas evoluíram significativamente ao longo do tempo. Estudos anteriores focavam principalmente na descrição do teletrabalho, sugerindo a implementação no setor público (Schleder et al. 2019). Com a pandemia de Covid-19 as pesquisas se concentraram nos impactos do teletrabalho, na gestão do desempenho (Guerra et al., 2020), nos desafios relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como nas vantagens e desvantagens do teletrabalho (Batista et al., 2021, Martins e Sátiro, 2024, Oliveira e Pantoja, 2020).

Observa-se que, apesar de o teletrabalho ser debatido há décadas, a sua discussão no setor público ainda é incipiente e necessita de acompanhamento contínuo e aprofundado para aprimorar suas práticas e atender às demandas do contexto público. As experiências com essa modalidade de trabalho mostram que o seu funcionamento apresenta limitações, mas muitas vantagens são percebidas e, com o tempo, os pontos negativos vão sendo compreendidos como desafios a serem superados (Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021).

Entre as pesquisas sobre teletrabalho, destaca-se a importância da qualidade de vida, considerada essencial para o bom desempenho e desenvolvimento das organizações (Paula et al., 2022 e Candido e Alencar, 2024).

Segundo Barros, Gois e Trigo (2024) o trabalho remoto é uma forma promissora para melhorar a qualidade de vida no trabalho de profissionais do setor público favorecendo a satisfação e produtividade. O estudo conduzido pelos autores analisou os principais fatores que influenciam a qualidade de vida no teletrabalho em uma instituição pública federal. As dimensões "Relevância Social" e "Integração Social" ressaltaram a importância da responsabilidade social corporativa para o engajamento e para a e-QVT dos trabalhadores. No entanto, a dimensão "Oportunidade de Crescimento" apontou dificuldades relacionadas ao distanciamento físico e à ausência de critérios claros para progressão na carreira nas instituições públicas. Como pesquisas futuras os autores sugerem avaliar a produtividade, os custos e a infraestrutura em diferentes tipos de instituições.

Com relação ao conceito de qualidade de vida no teletrabalho Andrade (2020) definiu como o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores

positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional. Além disso, em seu estudo a autora desenvolveu e validou uma escala com os fatores que interferem na e-QVT.

O conceito e a escala de medida de e-QVT desenvolvida por Andrade (2020) será utilizada no presente estudo para avaliar as dimensões de qualidade de vida de servidores no teletrabalho que atuam no PGD.

## **2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

As primeiras experiências com a adoção do Programa de Gestão - PG no serviço público federal surgiram em 1995, com o Decreto nº 1.590/1995. Este decreto tinha como iniciativa gerenciar a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública direta, das autarquias e das fundações públicas federais em situações especiais onde os resultados pudessem ser efetivamente mensuráveis. Nesses casos, os servidores cujas atividades fossem executadas fora da sede do órgão ou entidade eram dispensados do controle de assiduidade e a implementação do Programa era autorizada pelo Ministro de Estado (Virgílio e Burigo, 2023).

Visando regulamentar a implementação do Programa de Gestão de que trata o Decreto nº 1.590/1995, foi publicada no ano de 2018 a IN Nº 1/2018 (Brasil, 2018), que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais. Esta instrução normativa implementou o PG em caráter piloto, onde os servidores participantes foram dispensados do controle de frequência, e a mensuração da produtividade e dos resultados era realizada por meio do plano de trabalho (Lucas e Santos, 2021).

No entanto, Pojo (2021) destaca que a IN Nº 01/2018 estabeleceu regras restritivas para a implementação do PG, que, no seu início, era essencialmente sinônimo de teletrabalho, pois foi instituído nas organizações com o objetivo principal de viabilizar essa modalidade.

Diante do cenário mundial em 2020, decorrente da crise sanitária causada pela Covid-19, o teletrabalho tornou-se um dos principais meios utilizados por grande parte da administração pública para garantir a continuidade das atividades laborais e proteger a saúde dos servidores (Souza, 2023). Nesse período emergencial, o Ministério da Economia publicou a IN Nº 65/2020, estabelecendo novas diretrizes para o PG, que passou a abranger não só o teletrabalho, mas o processo de gestão como um todo (Pojo, 2021).

A IN Nº 65, define o PG como uma “ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de

atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes” (Brasil, 2020, art. 3º, I). Além disso, essa normativa estabelece orientações específicas para o desenvolvimento do teletrabalho, incluindo controle, definição de metas, entregas e mensuração da produtividade e dos resultados, que devem ser apresentados e avaliados a cada entrega (Cunha e Bianchi, 2024).

O Programa de Gestão - PG vai se consolidando e expandindo para um número maior de instituições e servidores, ganhando relevância com a publicação do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022, que renomeou o programa para Programa de Gestão e Desempenho - PGD (Elvira e Bezerra (2021); Virgílio e Burigo, (2023). Teixeira e Bacinello (2024) destacam que o programa foi criado com o intuito de aprimorar os serviços prestados aos cidadãos, com a supervisão das atividades dos servidores pelo órgão participante, melhorando a efetividade e a qualidade das entregas feitas pelos servidores.

Outra mudança trazida pelo Decreto 11.072/2022 é a permissão para que os dirigentes máximos dos órgãos e as autoridades superiores das entidades possam autorizar a instituição do PGD em seus respectivos órgãos, algo que antes era permitido apenas aos ministros de Estado (Brasil, 2022). Além disso, o teletrabalho, que antes era visto como foco principal do PGD, passou a ser compreendido como um instrumento complementar para alcançar resultados mais efetivos na administração pública (Souza, 2025).

Em julho de 2023, a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e da Secretaria de Gestão e Inovação, regulamentou o Decreto nº 11.072/2022, estabelecendo critérios e procedimentos gerais para os órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). A normativa define o PGD como um programa indutor de melhoria de desempenho institucional, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. Além disso, determina o uso de sistema informatizado alinhado às normas vigentes, a divulgação anual dos resultados em sítio oficial e o envio dos dados ao órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) via Interface de Programação de Aplicativos (API), conforme padrões e periodicidade definidos pelo Comitê Executivo do PGD (Brasil, 2023a).

A implementação do PGD requer mudança de cultura, cujo esforço poderá resultar na melhoria das condições de gestão e no aumento da capacidade de entrega das unidades. Contudo para que sua adoção ocorra de forma estruturada, é necessário seguir um conjunto de

procedimentos estabelecidos, os quais incluem a autorização, a elaboração de normas internas, definição de critérios para acompanhamento e avaliação do desempenho dos participantes.

A gestão e o monitoramento do PGD devem ser realizados por meio de sistema informatizado, o que possibilita maior transparência e controle dos resultados. Além disso, a IN 24/2023 prevê a dispensa do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade adotada, seja ela presencial ou teletrabalho em regime integral ou parcial (Brasil, 2023a).

O ciclo do Programa é estruturado em quatro etapas. A primeira etapa consiste na elaboração do plano de entregas da unidade, no qual são organizadas as atividades a serem realizadas pela equipe em um período determinado, com a definição de metas, prazos, demandantes e destinatários. A segunda etapa corresponde à formulação do plano de trabalho individual, que estabelece a distribuição do esforço de cada participante para a execução das atividades previstas. Em seguida, ocorre a execução e monitoramento das atividades, e por fim, a avaliação do plano de trabalho dos participantes e de entregas da unidade (Brasil, 2023b).

Neste contexto, a IN Nº 24/2023 tem como premissa promover a gestão por resultados em toda a administração pública federal, utilizando um programa que impulsiona a gestão de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades, as estratégias organizacionais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Gomes (2009) destaca que o modelo de gestão por resultados é uma das principais diretrizes da Nova Gestão Pública, sendo considerado eficaz por focar na efetividade, ou seja, no que realmente importa para os cidadãos e a sociedade, ao mesmo tempo em que flexibiliza a condução dos processos, corrigindo excessos de burocracia e promovendo maior eficiência e responsabilidade. Segundo o autor esse modelo converte objetivos em resultados durante a formulação de políticas públicas e, na execução, prioriza a orientação por resultados, em detrimento de métodos tradicionais como supervisão direta e padronização de procedimentos e habilidades.

Na visão de Aguiar et al. (2024) o PGD é mais do que uma regulamentação de novas formas de trabalho, como o teletrabalho, representa uma transformação estratégica na administração pública, promovendo mudanças profundas nos processos de gestão e nos paradigmas do setor público.

Nesse sentido, a literatura aponta que as novas formas de gestão demandam a adaptação das práticas de liderança às características da equipe e ao contexto organizacional (Kossek et al., 2015). Para tanto, é necessário superar a estigmatização do trabalho flexível por meio da conscientização dos gestores, de modo a evitar falhas de gerenciamento (Palumbo et al., 2022). Nesse cenário, emergem novos desafios aos gestores, como a oferta de suporte emocional e o fortalecimento de vínculos de confiança em substituição às práticas tradicionais de controle (Chafi et al., 2022), assegurando maior equidade nos processos de avaliação e reconhecimento do desempenho (Williamson et al., 2022).

### **2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES EM TELETRABALHO**

As organizações, tanto públicas quanto privadas, utilizam a avaliação de desempenho como uma ferramenta para mensurar resultados e promover a melhoria contínua de seus processos e práticas internas (Luiz et al., 2023). Segundo Coelho Junior et al. (2010), avaliação de desempenho é a etapa mais aplicada nas organizações em razão de sua relevância e da sua aplicabilidade nos processos organizacionais. Os autores conceituam desempenho, no contexto organizacional, como sendo o empenho do indivíduo em atividades direcionadas ao alcance de metas e objetivos de trabalho.

No setor público, práticas tradicionais foram sendo gradualmente substituídas por novos mecanismos de monitoramento e avaliação. Em vez de controlar carga horária por meio de planilhas de ponto, passaram a ser desenvolvidos sistemas voltados para a gestão por resultados, capazes de apoiar formas flexíveis de organização do trabalho (Kleiman, Machado e Nogueira, 2025).

Com a emergência sanitária provocada pela pandemia e a necessidade de colocar um grande número de servidores em trabalho remoto, a Secretaria Nacional de Recursos Humanos, do Ministério da Economia, precisou elaborar diretrizes legais que orientassem todos os órgãos do governo federal sobre como gerir o trabalho remoto nessa nova realidade, sendo publicada a Instrução Normativa 65/2020 definindo o programa de gestão como um instrumento de gestão que regula a mensuração da produtividade e dos resultados dos participantes e que convencionou-se a chamar de versão PGD 1.0 (Kleiman, Machado e Nogueira, 2025).

Nesse contexto, diante da necessidade de uma ferramenta de gestão para monitorar o trabalho remoto, muitos órgãos públicos adotaram o Sistema de Gestão de Pessoas (SISGP). Esse

sistema foi desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e originalmente utilizado para controle interno do órgão, sendo posteriormente ajustado para uso na administração pública para acompanhar as atividades dos servidores em teletrabalho (Lemos, 2023).

Novas diretrizes foram estabelecidas no âmbito da administração pública como as Instruções Normativas nº 24, de 12 de abril de 2023, e nº 52, de 27 de junho de 2023, que instituiu a versão PGD 2.0. Esta última norma estabelece a chamada “Política de Consequências” que determina que o participante que não cumprir o que foi pactuado, deverá compensar a carga horária correspondente ou sofrer desconto na folha de pagamento, podendo o descumprimento resultar na apuração de responsabilidade no âmbito disciplinar.

A partir dessas normativas, e considerando os desafios trazidos pela implementação do PGD, tornou-se necessário estabelecer novas formas de avaliação periódica (Moraes, Pena e Paiva, 2022), aprimorar os instrumentos de avaliação e controle do desempenho dos participantes, de modo a assegurar o alcance dos objetivos institucionais sem comprometer a qualidade dos serviços públicos (Silvia e Veloso, 2025).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho tem se destacado como uma prática que, além de atender à demanda por maior flexibilidade, contribui para o aumento da eficiência operacional, a melhoria na qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento das relações entre gestores e servidores (Amaral, Brandão e Carraro, 2025).

Kleiman et al. (2023) destacam que o objetivo do PGD é aprimorar o monitoramento das atividades governamentais, alinhando as prioridades, melhorando as práticas de planejamento institucional e permitindo uma representação mais precisa das tarefas até o nível individual. Em síntese, os autores apontam três condições para a efetividade do programa: existência de um arcabouço legal que respalde as práticas dos servidores, a mudança cultural do controle de ponto para a gestão por entregas e o suporte de sistemas de informação que possibilitam o registro e o monitoramento das atividades.

Diante dessas necessidades, uma nova fase foi iniciada, na qual as informações acumuladas e as limitações dos sistemas existentes foram convertidas em requisitos para o desenvolvimento de um novo sistema de informações voltado ao PGD. Embora os regulamentos permitissem a adoção de diferentes soluções tecnológicas, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) desenvolveu uma plataforma para os órgãos que não tinham de condições técnicas ou operacionais para construir seus próprios sistemas (Kleiman, Machado e Nogueira, 2025). Nesse



contexto, foi disponibilizada a Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica (PETRVS), um recurso tecnológico e sistêmico que auxilia na implementação e no acompanhamento do PGD.

Na análise de Aguiar et al. (2024), o PGD já promoveu mudanças significativas nos processos de trabalho, nas práticas de gestão e na cultura organizacional das instituições públicas. Nesse contexto, a mensuração dos resultados, conforme destacam Santos e Jerônimo (2025), assume papel estratégico, funcionando como instrumento de gestão e apoio à tomada de decisão, contribuindo para a consolidação de políticas públicas mais eficazes. Dessa forma, compreender em profundidade a natureza e os impactos dessas transformações é fundamental tanto para a continuidade e o aprimoramento do programa quanto para subsidiar a atuação de gestores e participantes do PGD.

O estudo de Moraes, Pena e Paiva (2022) teve como objetivo avaliar o PGD em uma instituição federal de educação sob a ótica dos servidores e gestores com o intuito de identificar as dificuldades e desafios, além de propor melhorias para subsidiar a decisão sobre a continuidade do programa. Os autores destacam a necessidade de estabelecer novas formas de avaliação periódica do PGD. No que se refere à avaliação de desempenho, Oliveira et al. (2020) ressaltam que o papel das chefias é fundamental para a efetividade do processo.

Nesse sentido, Silva e Veloso (2025) destacam que a adaptação das chefias a um modelo de supervisão baseado em entregas, em substituição ao controle presencial, bem como a dificuldade em definir métricas de desempenho adequadas, constitui desafios para avaliar a eficácia do programa.

Kleiman, Machado e Nogueira (2025) destacam que os sistemas de informação de gestão do trabalho apresentam diversas peculiaridades em sua estrutura de dados, pois lidam com grandes volumes de dados, registram dados de acordo com as carreiras regulamentadas por lei, abrangem diferentes cargos e tendem a ter uma linguagem burocrática. Além disso, existem diferentes formas de desenvolvimento e organização desses registros. Nesse sentido, a adoção de uma abordagem de gestão orientada a resultados requer um sistema de informação capaz de coletar registros adequados, com o nível de detalhe necessário para que essa metodologia seja efetiva e produza informações úteis para aqueles que utilizam.

Ao analisar a literatura sobre teletrabalho no setor público e suas metodologias de avaliação de desempenho, nota-se a presença de várias perspectivas sobre essa prática como as vantagens,

desvantagens e os principais desafios para a implementação bem-sucedida do teletrabalho nas organizações (Oliveira e Pantoja, 2020; Filardi, Castro e Zanini, 2020); qualidade de vida (Pereira et al., 2021); gestão de pessoas (Leite e Lemos, 2021); uso de tecnologias (Antunes et al, 2023), desempenho e produtividade (Teixeira e Bacinello, 2024; Lima, 2023) e programa de gestão (Cunha e Bianchi, 2024, Gurgel, Ceolin e Correia Neto, 2025 e Nunes, 2023).

Nesse contexto, Nogueira et al. (2012) destacam que há uma tendência mundial na administração pública voltada à adoção de instrumentos de gestão direcionados à mensuração do desempenho no setor público, o que tem tornado comum a elaboração e o uso de sistemas com o objetivo de aprimorar a eficiência e os resultados institucionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo é classificado como descritivo e exploratório, com uso de abordagem quantitativa e qualitativa, conforme Creswell (2010). Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa estão sistematizados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Decisões e operações metodológicas

Objetivos específicos de pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
I. Analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, com base nas percepções de servidores que atuam no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD);	Quantitativa	Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade, 2020)	Não Probabilística por acessibilidade	157 servidores públicos do MIDR em teletrabalho	Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão) Análise de Variância (ANOVA) Fatorial
	Qualitativa	survey eletrônica com perguntas abertas			Análise de Similitude
II. Analisar os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores da instituição estudada, considerando o período de novembro/2023 a outubro/2024 (Sistema SISGP) e o período de novembro/2024 a	Quantitativa	N/A	Não probabilística	12 meses de atividades na base SISGP (10856 registros de atividades); 7 meses de atividades na base PETRVS (9935 registros de atividades)	Estatística Descritiva (Frequência, Média e Desvio Padrão)

Objetivos específicos de pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
maio/2025 (Sistema PETVRS);					
III. Analisar a percepção dos gestores sobre a efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD.	Qualitativa	N/A	Saturação teórica	12 servidores em posição de gestores que trabalharam com os sistemas SISGP e PETVRS.	Classificação Hierárquica Descendente  Análise de Especificidades

Fonte: elaborado pela autora (2025)

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) foi escolhido para a realização da pesquisa empírica por ter implementado o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e por ser a instituição na qual a pesquisadora desempenha suas atividades profissionais.

O MIDR é um órgão integrante da administração pública federal direta, criado originalmente como Ministério da Integração Nacional, em 29 de julho de 1999, por meio da Medida Provisória nº 1.911-8 (Brasil, 1999), posteriormente convertida na Lei nº 10.683/2003 (Brasil, 2003). Ao longo dos anos, a pasta passou por diversas reestruturações, sendo que, em 1º de janeiro de 2019, a Medida Provisória nº 870 consolidou a fusão entre o Ministério da Integração Nacional e o Ministério das Cidades, dando origem ao Ministério do Desenvolvimento Regional (Brasil, 2019). Em 2023, com a nova reestruturação governamental, a Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro, desmembrou essa pasta, criando o atual Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) (Brasil, 1999).

Sua estrutura regimental se encontra regulamentada pelo Decreto nº 12.504/2025, possuindo como principais áreas de atuação os assuntos de Política Nacional de Desenvolvimento Regional, de Proteção e Defesa Civil, de Irrigação, e formulação e gestão da Política Nacional de Ordenamento Territorial. O MIDR desempenha um papel estratégico na definição de diretrizes para a alocação de recursos financeiros destinados ao desenvolvimento regional, conforme previsto no artigo 159, inciso I, alínea c, da Constituição Federal. Além disso, compete estabelecer normas para a execução dos programas de financiamento vinculados aos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, do Nordeste e do Centro-Oeste, bem como para a operacionalização das programações orçamentárias do Fundo de Investimentos da Amazônia, do Nordeste e definir

critérios para a destinação dos recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia, do Nordeste e do Centro-Oeste (Brasil, 2025).

### 3.2.1 Implementação do Programa de Gestão no MIDR

Em 2019, o órgão iniciou um projeto-piloto do Programa de Gestão, com a participação de 39 servidores em regime de teletrabalho, com base na Instrução Normativa nº 1/2018. A fase piloto foi concluída no início de 2021 e, com a publicação da Instrução Normativa SGP/ME nº 65/2020, o programa foi expandido em outras unidades do MIDR a partir de fevereiro de 2021. Até dezembro de 2022, o PGD já contava com a adesão de 456 servidores (Brasil, 2022).

Atualmente, o quadro de pessoal é composto por 638 servidores, dos quais 341 participam do programa de gestão na modalidade de teletrabalho. Desses, 144 estão em teletrabalho parcial e 197 em teletrabalho integral. Isso significa que 53,45% dos servidores estão em teletrabalho.

## 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa sobre qualidade de vida no teletrabalho foram servidores públicos do MIDR que atuam no âmbito do PGD, nas modalidades de teletrabalho parcial ou integral, totalizando um universo de 341 servidores elegíveis para responder ao questionário. Para análise dos resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores da instituição estudada foram utilizadas as bases de dados SISGP e PETRVS, fornecidas pelo MIDR.

Na etapa qualitativa, voltada à análise da efetividade da avaliação de desempenho, a amostra foi composta por gestores que atuaram diretamente com os sistemas SISGP e PETRVS. O número de participantes seguiu os princípios de Bardin (2016), buscando um grupo variado e representativo, sendo definido pelo critério de saturação, quando as respostas começam a se repetir e não surgem novos dados, indicando que a amostra é suficiente.

## 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A Carta de Apresentação (Apêndice A) foi encaminhada ao órgão de pesquisa, que autorizou a realização do estudo. A pesquisa foi conduzida em conformidade com as exigências do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sendo aprovada sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE nº 87013725.2.0000.5540, Parecer: 7.801.491.

Nesta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionário e da realização de entrevistas semiestruturadas, já

os dados secundários decorreram da análise dos bancos de dados SISGP e PETRVS, detalhados a seguir.

### 3.4.1 Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT)

O instrumento utilizado para o diagnóstico da qualidade de vida no teletrabalho foi a escala de qualidade de vida no teletrabalho desenvolvida e validada por Andrade (2020). O questionário foi aplicado com o objetivo de registrar a percepção dos servidores do PGD que atuam em teletrabalho, tanto em regime parcial quanto integral.

O instrumento é composto de 27 itens estruturados em uma escala do tipo Likert de 0 a 10 onde 0 indica "discordo totalmente" e 10 "concordo totalmente", sendo que quanto mais próxima de 0 a resposta, menor a concordância, e quanto mais próxima de 10, maior a concordância do participante em relação a cada questão. Os itens são distribuídos em cinco dimensões: 1) Autogestão do Teletrabalho, que aborda o perfil do servidor e suas atitudes durante o teletrabalho; 2) Contexto do Teletrabalho, relacionado ao suporte organizacional e à gestão das atividades; 3) Infraestrutura do Trabalho, que trata das condições físicas de trabalho; 4) Estrutura Tecnológica, focado em questões de informática, softwares e hardwares; e 5) Sobrecarga de Trabalho, que refere-se ao esforço necessário para realizar as atividades no teletrabalho.

O questionário foi validado estatisticamente pela autora, apresentando índices de Alfa de Cronbach, conforme listado na Tabela 2.

Tabela 2 - Alfa de Cronbach dos fatores da escala de qualidade de vida no teletrabalho

Dimensões	Alfa de Cronbach (Cronbach's $\alpha$ )
1. Autogestão do Teletrabalho	0,837
2. Contexto do Teletrabalho	0,792
3. Infraestrutura do Trabalho	0,792
4. Estrutura Tecnológica	0,889
5. Sobrecarga de Trabalho	0,734

Fonte: Andrade (2020)

Para a interpretação dos resultados dos índices descritivos, utilizou-se a cartografia psicométrica aplicada às dimensões da escala (Ferreira, 2011). Ressalta-se que, no caso do fator 5

— sobrecarga de trabalho — a interpretação é inversa: valores próximos de 10 indicam piores resultados, enquanto valores mais próximos de 0 refletem melhores indicadores. Essa estratégia de análise foi utilizada na dissertação de Andrade (2020).

Quanto à dimensão qualitativa a escala de Andrade (2020) é composta por duas questões abertas. Para esta pesquisa as perguntas abertas foram adaptadas a fim de abranger as percepções dos servidores em teletrabalho acerca dos fatores que contribuem ou dificultam o seu desempenho no teletrabalho e os principais motivos que o fazem optar pelo regime de teletrabalho.

A segunda parte do questionário englobou questões sobre dados gerais, funcionais e sociodemográficos para caracterização da amostra. A versão final do questionário encontra-se detalhado no Apêndice B.

A pesquisa foi conduzida por meio de questionário eletrônico elaborado no Microsoft Forms, ferramenta utilizada no órgão de pesquisa por sua eficácia e acessibilidade. Esta escolha permitiu ampla disseminação do formulário entre os servidores, facilitando a coleta de dados.

O questionário foi disponibilizado aos participantes por um período de 20 dias, entre 23/06/2025 e 12/07/2025. Os dados obtidos a partir das respostas ao questionário foram organizados e armazenados em uma planilha eletrônica no formato Excel.

Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi lido e aceito pelo participante antes do início do preenchimento do questionário, conforme apresentado no Apêndice C deste estudo.

A amostra final foi composta por 157 servidores públicos do MIDR, atendendo às orientações de Cohen (1988), que especifica amostras com  $N > 128$  como suficientemente apropriadas. A Tabela 3 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 3 - Caracterização da amostra de servidores que responderam ao questionário de e-QVT

<b>Variáveis</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
Gênero		
Feminino	88	56,05
Masculino	67	42,68
Prefiro não responder	2	1,27
Escolaridade		
Doutorado	2	1,27
Mestrado	20	12,74
Especialização	72	45,86
Ensino superior	57	36,31
Ensino médio	6	3,82
Estado Civil		
Casado	104	66,24

Solteiro (divorciado, solteiro, viúvo)	52	33,12
Prefiro não responder	1	0,64
Responsável por idoso ou pessoa com doença crônica		
Não	109	69,43
Sim	48	30,57
Possui filhos que moram com você?		
Não	78	49,68
Sim	79	50,32
Regime de teletrabalho		
Híbrido	60	38,22
Integral (100% remoto)	97	61,78
Gostaria de continuar em teletrabalho?		
Não	1	0,64
Sim	156	99,36
Função Gerencial		
Gestor	49	31,21
Servidor	108	68,79

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A maior parte da amostra foi composta por mulheres (56,05%), por casados (66,24%) e por servidores que não ocupam funções gerenciais e, portanto, sem responsabilidade por gerenciar equipes de trabalho (68,79%). Em termos de escolaridade a amostra, em sua maioria, possui nível superior (96,18%), gostaria de continuar em teletrabalho (99,36%) e está em regime integral de teletrabalho (61,78%). A idade dos participantes era em torno de 47 anos ( $M = 46,60$ ;  $DP = 8,78$ ) e quase 12 anos de trabalho no MIDR ( $M = 11,57$ ;  $DP = 6,03$ ).

### 3.4.2 Avaliação de desempenho no contexto do PGD (Entrevista)

Nesta etapa do estudo foi adotada abordagem qualitativa, com uso de entrevistas semiestruturadas que tiveram como objetivo principal levantar as percepções dos gestores quanto à efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD. A entrevista semiestruturada é uma técnica que proporciona flexibilidade no diálogo, permitindo que o entrevistador explore tópicos além dos inicialmente previstos, conforme as respostas dos participantes, mantendo o foco nos objetivos da pesquisa.

O roteiro das entrevistas foi construído de acordo com os objetivos da pesquisa e com base na literatura pesquisada e contempla 4 (quatro) perguntas direcionadas servidores que exercem funções de gestores e que trabalharam com os sistemas SISGP e PETRVS. O roteiro utilizado nesta etapa encontra-se no Apêndice D.

A pesquisa qualitativa foi realizada no mês de agosto. Do total de 12 entrevistas (ver tabela 4), duas foram realizadas presencialmente e 10 em ambiente virtual. As entrevistas virtuais foram realizadas pelo *Microsoft Teams*.

Um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) foi elaborado e lido para cada participante antes de iniciar a entrevista, para que este autorizasse, expressamente, a gravação e utilização dos dados obtidos para a análise. No caso das entrevistas presenciais, o participante foi convidado a assinar o TCLE, sendo que este documento se encontra no Apêndice E deste estudo.

A fim de assegurar a privacidade dos respondentes e o sigilo das respostas, os nomes dos participantes foram substituídos por codinomes alfanuméricos, sendo o primeiro como E1 e o último como E12. A Tabela 4 demonstra a amostra obtida na realização das entrevistas desse estudo.

Tabela 4 - Caracterização da amostra de gestores entrevistados no estudo

Entrevistado	Sexo	Escolaridade	Idade	Tempo de trabalho no MIDR	Tempo em cargo de gestão	Formação Acadêmica
E1	Masculino	Superior Completo	39	13	6	Engenharia Agrônoma
E2	Masculino	Especialização	43	19	5	Administração
E3	Masculino	Especialização	48	14	6	Comunicação Social
E4	Masculino	Superior Completo	34	11	10	Direito
E5	Masculino	Superior Completo	60	4	2	Engenharia Civil
E6	Feminino	Mestrado	45	20	14	Administração
E7	Feminino	Especialização	54	19	16	Engenharia Civil
E8	Masculino	Superior Completo	41	17	10	Geografia
E9	Masculino	Especialização	42	11	3	Engenharia Civil
E10	Feminino	Superior Completo	41	8	2	Nutrição/Pedagogia
E11	Masculino	Especialização	69	17	11	Administração
E12	Masculino	Especialização	36	11	4	Administração

Fonte: Elaborado pela autora (2025)



A amostra foi composta por 12 servidores ocupantes de cargos de gestão no MIDR. Nota-se que a amostra foi composta em sua maioria por servidores do gênero masculino, acima dos 40 anos de idade e com mais de 10 anos de MIDR, indicando um quadro de gestores com longa trajetória na instituição. Já o tempo em cargos de gestão teve a média aproximada de 7 anos, o que reforça a presença de experiência acumulada em posições de gestão. Em relação à escolaridade, a maior parte dos participantes possuía especialização (50%), seguida por graduação (41,7%) e mestrado (8,3%).

### **3.4.3 Bases de dados SISGP e PETRVS**

Os dados secundários foram extraídos dos sistemas SISGP e PETRVS, disponibilizados pelo MIDR. A utilização de ambas as bases se justifica porque o SISGP foi o sistema vigente no órgão de pesquisa até outubro de 2024, sendo substituído oficialmente pelo PETRVS em 1º de novembro do mesmo ano. Dessa forma, a análise contemplou duas bases distintas de avaliação, de modo a abranger a transição ocorrida no período investigado, proporcionando uma visão atual e representativa do processo. Para fins de análise, foram considerados os dados secundários referentes ao último ano de operação do SISGP (novembro de 2023 a outubro de 2024) e, no caso do PETRVS, o período compreendido entre novembro de 2024 e maio de 2025.

O funcionamento do sistema SISGP ocorre com cada setor definindo suas atividades, que são cadastradas no sistema por um gestor responsável no órgão. Após essa etapa, o chefe do setor registra o programa de gestão da sua unidade, vinculando as atividades previamente estabelecidas. O programa de gestão funciona como um envoltório dentro do qual são criados os planos de trabalho individuais dos participantes da unidade e contempla o tempo planejado, tempo homologado e tempo despendido. Após a execução do plano de trabalho pelo servidor, a chefia imediata realiza a avaliação das entregas, atribuindo uma nota que varia de um a dez, conforme o desempenho apresentado.

No novo modelo de avaliação, o PETRVS, o plano de trabalho contempla a) data de início e a de término, b) distribuição da carga horária disponível no período, c) descrição dos trabalhos, d) avaliação (excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado, não executado).

Nesse contexto, o plano de trabalho pactuado entre o servidor e a chefia possui data de início e término, podendo ter duração de um a três meses. Independentemente desse prazo, a avaliação é realizada mensalmente. Posteriormente, a carga horária do servidor no período é

considerada em termos percentuais e distribuída entre as entregas. Por exemplo, um servidor com jornada de 8 horas diárias que pactua um plano de trabalho para o período de 1º a 31 de maio de 2023, sem afastamentos planejados e sem horas a compensar, totaliza 22 dias úteis, correspondendo a 176 horas disponíveis. Essas 176 horas representam 100% da carga de trabalho do período e são distribuídas entre as entregas, como no caso da entrega A (20%), entrega B (20%) e entrega C (50%) (Brasil, 2024a).

Por fim, a avaliação segue critérios estruturados em uma escala de cinco níveis: I – Excepcional, quando o plano de trabalho é executado muito acima do esperado; II – Alto desempenho, quando executado acima do esperado; III – Adequado, quando executado dentro do esperado; IV – Inadequado, quando o plano de trabalho é executado abaixo do esperado ou parcialmente executado; e V – Não executado, quando não há execução das atividades previstas

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se o software Jasp (versão 0.19.3) para analisar a confiabilidade dos fatores a partir de dois índices: a) alfa de Cronbach, em que são esperados valores maiores que 0,70 (Field, 2020); b) coeficiente ômega de McDonald's  $\omega$  (*omega coefficient*) que, como o alfa de Cronbach, demonstra a confiabilidade interna do instrumento com valores acima de 0,70 (Revelle; Zinbarg, 2009), para a realização da análise da estatística descritiva e análise de variância (ANOVA).

Foram realizadas ANOVAs para comparar os resultados da medida de e-QVT entre as seguintes variáveis: a) possui filhos morando com você? (sim e não); b) Escolaridade (Médio, Superior e Especialização e Stricto Sensu); c) Estado civil (casado e solteiro); d) regime de teletrabalho (híbrido e integral); e) ocupa cargo de gestão (gestor e servidor).

Analizou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene (Field, 2020). Quanto aos testes *post hoc*, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância, utilizou-se o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020).

Além disso, caso o pressuposto da homogeneidade das variâncias não fosse acatado, as comparações foram realizadas pelo *post hoc* de Games-Howell, o qual é preciso para amostras desiguais (Field, 2020). Para cada par de comparações, foi calculada a diferença das médias e o respectivo Intervalo de Confiança de 95% (*CI for mean difference*). Este intervalo de confiança

fornece uma estimativa do intervalo dentro do qual a verdadeira diferença entre as médias populacionais provavelmente se encontra.

Utilizou-se o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ) para definir o tamanho de efeito da ANOVA. Para tanto, considerou-se valores menores que 0,01, efeito pequeno. Valores variando entre 0,02 e 0,06 foram classificados como um efeito médio. E efeitos grandes foram considerados quando o  $\eta^2$  ultrapassou o valor de 0,14. Nos testes *post hoc* utilizou-se o D de Cohen (*Cohen's d*) para analisar o tamanho de efeito. Valores entre 0,2 e 0,3 são entendidos como um tamanho de efeito pequeno. Valores entre 0,5 e 0,8 são interpretados como um tamanho de efeito médio. Efeitos grandes são entendidos por valores acima de 0,8. O D de Cohen é equivalente à quantidade de desvios-padrão de diferença existente entre os resultados dos dois grupos em comparação (Cohen, 1988).

Quanto ao segundo objetivo específico da pesquisa, utilizou-se dados secundários advindos da análise dos bancos de dados dos softwares SISGP e PETRVS.

Na base de dados do SISGP, a qual foi obtida com 10856 registros de atividades, analisou-se o período de novembro de 2023 a outubro de 2024. Nessa base foram analisados os dados, via estatística descritiva, de tempo planejado, tempo homologado, tempo despendido (preenchidos pelos servidores em teletrabalho) e a nota atribuída pelo gestor.

Já a base de dados PETRVS (novembro de 2024 a maio de 2025) possui 9935 registros de atividades em 7 meses de registro. A métrica aferida na base foi a escala de avaliação (excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado, não executado) do plano de trabalho.

Três análises foram realizadas na etapa abordagem qualitativa desse estudo: Análise de Similitude (questionário de qualidade de vida), Classificação Hierárquica Descendente e Análise de Especificidades (entrevista com gestores). A análise de similitude é baseada na teoria dos grafos e permite a identificação de coocorrências entre as palavras. Os resultados da análise também mostram as conexões entre as palavras e ajudam a descobrir a estrutura de um corpus textual. A análise também distingue as partes comuns e as especificidades de acordo com as variáveis ilustrativas (descritivas) encontradas na análise (Marchand; Ratinaud, 2012).

Os escores que aparecem na análise de similitude são calculados com base na coocorrência de palavras no texto. Uma coocorrência ocorre quando duas palavras aparecem juntas no mesmo contexto. Quanto maior o escore, mais forte é a relação entre as palavras (Camargo; Justo, 2013). Aplicou-se essa análise nos dados qualitativos obtidos na mesma aplicação da *survey* eletrônica que constava a medida de qualidade de vida no teletrabalho.

Na sequência foi realizada a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a qual ocorre em três etapas: a) preparação e codificação do texto transcrito; b) geração da CHD e c) a interpretação das classes obtidas (Souza et al., 2018). A CHD foi aplicada às entrevistas com gestores que trabalharam com ambos os sistemas de gestão do teletrabalho no serviço público: SISGP e PETRVS. Houve a transcrição dos dados e preparação do texto incluiu, principalmente, correções ortográficas e de digitação nas respostas obtidas.

A CHD classifica os segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários e, em sua maioria, apresenta cerca de três linhas. A variação desses segmentos ocorre de acordo com a transcrição do pesquisador e o tamanho do corpus do pesquisador, que caracterizam o conjunto de texto que será analisado. O grupo desses segmentos é organizado de acordo com a frequência das formas reduzidas, sendo utilizado o teste do qui-quadrado para realizar a associação (ou não) entre as palavras e as classes (Souza et al., 2018).

Complementarmente, realizou-se a análise de especificidades, considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices hipergeométricos /  $\chi^2$ ) entre as variáveis de geração (baby boomers, X e millenials).

Para realizar as três análises qualitativas, foi utilizado software Iramuteq, inicialmente desenvolvido na língua francesa e aprimorado para análises na língua portuguesa em 2013. Este software é desenvolvido sob a plataforma R (estatística) e permite a realização de análises lexicais diversas e consolidadas (Marchand; Ratinaud, 2012).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, apresentam-se as análises e os resultados da pesquisa, discutidos à luz da literatura pertinente ao tema. Para organizar o conteúdo de forma clara e em consonância com os objetivos específicos deste estudo, o capítulo foi estruturado em três subitens. No item 4.1, foram analisados os níveis de qualidade de vida no teletrabalho percebidas pelos servidores que atuam no âmbito do PGD. No item 4.2, analisou-se os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores do MIDR, permitindo examinar os resultados das avaliações de desempenho antes e após a mudança de sistema. Por fim, no item 4.3, analisou-se a percepção dos gestores acerca da efetividade e dos desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD.

## 4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (QUESTIONÁRIO)

### 4.1.1 Validade Interna da escala (e-QVT)

A Tabela 5 apresenta os seguintes índices de confiabilidade interna das medidas: a) alfa de Cronbach (Cronbach's  $\alpha$ ); b) Coeficiente ômega (McDonald's  $\omega$ ).

Tabela 5 - Índices de confiabilidade

Dimensões/Fatores	McDonald's $\omega$ (95% IC)	Cronbach's $\alpha$ (95% IC)
Autogestão	0,839 (0,800 – 0,877)	0,840 (0,799 – 0,882)
Contexto	0,837 (0,798 – 0,877)	0,833 (0,793 – 0,872)
Infraestrutura	0,718 (0,641 – 0,796)	0,713 (0,607 – 0,819)
Estrutura tecnológica	0,640 (0,549 – 0,731)	0,631 (0,460 – 0,801)
Sobrecarga	0,836 (0,794 – 0,878)	0,823 (0,759 – 0,887)

Fonte: Software JASP - Elaborado pela autora (2025)

Tanto para o alfa de Cronbach, quanto para o ômega de McDonald, há indicação de confiabilidade interna das medidas utilizadas no estudo, pois todos os resultados aferidos apresentaram valores acima de 0,7. A exceção encontra-se no fator “estrutura tecnológica”. Contudo, o limite superior está acima de 0,7, referendando a confiabilidade do fator.

### 4.1.2 Estatística Descritiva (e-QVT)

O Quadro 1 apresenta os resultados – referentes à estatística descritiva – da medida de qualidade de vida no teletrabalho, destaca-se que a dimensão sobrecarga de trabalho são analisados em escala invertida, ou seja, quanto maior a média, pior é o indicador de percepção de qualidade de vida no teletrabalho.

Quadro 1 - Resultado descritivo geral

Dimensões	Item	Descrição da questão	Média	Desvio padrão	Média da dimensão	Desvio padrão da dimensão	Coeficiente de variação
1. Autogestão do teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9,08	1,30	9,275	0,795	0.086
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9,17	1,40			
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	9,48	1,15			
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,43	1,16			

	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,58	0,93			
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	9,45	1,01			
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,69	0,84			
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	9,36	1,06			
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	9,30	1,27			
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	7,97	2,38			
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,52	0,87			
2. Contexto do teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,97	2,66	8,061	1,861	0.231
	13	O MIDR oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	7,78	2,50			
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	8,16	2,40			
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	9,04	1,98			
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8,69	2,16			
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	6,72	3,24			
3. Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9,44	1,00	9,155	1,042	0.114
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,55	0,93			
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8,48	1,80			
4. Estrutura Tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	9,56	0,93	9,340	0,948	0.101
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9,54	0,95			
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,92	1,71			
5. Sobrecarga de trabalho (escala invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	3,96	3,30	3,030	2,456	0.811
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	3,36	3,18			
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	3,46	3,31			
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	1,34	2,23			
e-QVT					8.074	0.862	0.107

Fonte: Software JASP - Elaborado pela autora (2025)

O resultado descritivo, considerando a amostra de 157 servidores em regime de teletrabalho, demonstra que a dimensão “**Autogestão do Teletrabalho**” apresentou média geral de 9,27, categorizada como bem-estar intenso. O desvio padrão de 0,79 e o coeficiente de variação de 8,6% reforçam a homogeneidade das respostas, indicando que o teletrabalho possibilita maior tempo

com a família (item 7), favorece a satisfação (item 5) e comprometimento nas atividades (11). Além disso, os itens 3 e 4 evidenciam que a redução de deslocamentos e a flexibilização da rotina contribuem positivamente para a qualidade de vida.

O item 10 apresentou maior dispersão entre os respondentes (2,38) e a menor média (7,97), indicando que a percepção dos servidores sobre o tempo livre ao longo do dia não é homogênea. O Item 1, embora apresente média elevada, revela uma dispersão moderada nas respostas, o que indica que, embora a maioria perceba de forma satisfatória a conciliação da vida pessoal e profissional, há uma parcela de servidores que ainda enfrenta desafios nesse aspecto. Esses desafios podem estar relacionados à sobreposição de responsabilidades domésticas e profissionais, à dificuldade de estabelecer limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal.

Os resultados desta pesquisa corroboram as conclusões de Almeida et al. (2022), ao evidenciar que a conciliação entre vida pessoal e profissional tende a ser atenuada no período pós-pandêmico, em função da retomada das rotinas escolares, da reconstrução de serviços de apoio doméstico, da consolidação do modelo híbrido e da ampliação dos recursos tecnológicos voltados ao teletrabalho.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apontam que a autonomia sobre os horários de trabalho é ampliada pela flexibilidade inerente ao teletrabalho, o que favorece maior comprometimento do empregado com a organização. Essa melhor capacidade de auto-organização, flexibilidade, redução do tempo de deslocamento e maior proximidade com a família converge com a literatura sobre qualidade de vida no teletrabalho (Fayad e Nunes, 2023, Martins e Sátiro, 2024 e Oliveira e Pantoja, 2020).

A segunda dimensão “**Contexto do Teletrabalho**” apresentou média geral de 8,06, indicando avaliação positiva, embora acompanhada de elevada dispersão nas respostas (desvio padrão de 1,86 e coeficiente de variação de 23,1%). Esses resultados apontam que o apoio das chefias e à negociação de tarefas são percebidos de maneira favorável pelos servidores. Por outro lado, os itens que apresentaram as menores médias dessa dimensão foram o item 17 (média = 6,72; DP = 3,24 e o item 13, ambos permanecendo em nível de bem-estar moderado. Esses resultados indicam que a percepção de oportunidades de promoção no teletrabalho e de apoio para a realização das atividades remotas constitui pontos de atenção, demandando ações da gestão para o fortalecimento de políticas voltadas à valorização, acompanhamento e desenvolvimento profissional no contexto do teletrabalho.

Os achados de Hau e Todescat (2018) corroboram essa perspectiva, indicando que os teletrabalhadores percebem que o distanciamento e a perda de contato podem reduzir as oportunidades de progressão na carreira. Na mesma linha, Barro, Gois e Trigo (2024) destacam que a oportunidade de crescimento no teletrabalho pode ser reduzida em razão da dificuldade dos colaboradores em demonstrar uma performance mais efetiva, seja pelo distanciamento físico ou pela ausência de critérios mais objetivos nas instituições públicas para a progressão dos servidores.

A terceira dimensão, **“Infraestrutura de Trabalho”**, apresentou avaliação de bem-estar intenso por parte dos servidores em relação às condições físicas do teletrabalho com média geral de 9,15 e desvio padrão de 1,04. Os aspectos mais bem avaliados foram a luminosidade e o espaço físico adequado, entretanto, o item 20 que trata do uso de móveis ergonômicos ( $M = 8,48$  e  $DP = 1,80$ ) mostrou maior variabilidade na percepção dos servidores quanto à adequação ergonômica de cadeiras, mesas e equipamentos. Essas questões podem ser mitigadas por meio de conscientização e orientações sobre ergonomia, como cursos, vídeos ou manuais sobre postura correta, ajustes de mesas e cadeiras e posicionamento adequado dos equipamentos, promovendo um ambiente seguro e confortável para o teletrabalho.

Candido e Alencar (2024) destacam a necessidade de reforçar medidas de prevenção e aprimorar a gestão do conhecimento voltada aos trabalhadores, uma vez que ainda persistem aspectos ergonômicos de risco para LER/DORT. Em sua pesquisa, os autores observaram que os servidores relataram dificuldades na adaptação ergonômica de seus postos de trabalho em home office, especialmente no uso de equipamentos inadequados, com ênfase em mesas e cadeiras, identificados como fatores de risco para distúrbios osteomusculares. Problemas ergonômicos causados pela inadequação do ambiente doméstico foi um tema citado no estudo de Almeida et. al (2022).

A dimensão **“Estrutura Tecnológica”** apresentou uma avaliação geral alta e baixa variabilidade ( $M = 9,34$ ;  $DP = 0,94$ ) evidenciando que os servidores dispõem de recursos de conectividade e softwares adequados para execução das atividades fora da instituição, no entanto houve uma percepção de pequenas limitações na efetividade dos softwares fora da instituição (item 23), possivelmente relacionadas a acesso, compatibilidade ou falta de familiaridade com algumas ferramentas. Nesse sentido, Leite e Lemos (2021) destacam que nem todos os gestores e servidores possuem pleno domínio das tecnologias disponíveis, o que torna necessário o acompanhamento constante das ferramentas de informação e comunicação. Guerra et al. (2020) também enfatizam a



importância dos recursos de TIC para o teletrabalho, destacando que essas ferramentas oferecem suporte fundamental ao pleno desenvolvimento das atividades remotas.

Em relação à dimensão “**Sobrecarga de Trabalho**”, que é analisada em escala invertida, ou seja, valores baixos representam melhor percepção de qualidade de vida, enquanto valores altos indicam piora associada ao excesso de demandas no teletrabalho, a média geral foi de 3,03 com desvio padrão de 2,45 e um coeficiente de variação muito elevado (81,1%), o que evidencia grande dispersão nas percepções dos servidores. Os resultados sugerem que, embora o grupo se situe em uma zona de bem-estar moderado, existem focos de percepção negativa relacionados ao aumento da carga de trabalho, ao reconhecimento profissional e maior cobrança por resultados, que merecem atenção da gestão para evitar impactos sobre a qualidade de vida no longo prazo. Essas percepções foram identificadas no estudo de Almeida et al. (2022) e Rocha e Amador (2018), que apontam que a sobrecarga de trabalho ou ausência de limites quanto à disponibilidade do funcionário influenciam a saúde física e mental, gerando ansiedade devido a cobrança interna de demonstrar constantemente disponibilidade a chefes e colegas.

A média dos fatores de e-QVT, quando analisada por variável apresentaram pouca variação entre elas. Os resultados gerais da pesquisa demonstram que o fator melhor avaliado pelos servidores foi a estrutura tecnológica e a menor média refere-se à sobrecarga ( $M = 3,03$ ;  $DP = 2,45$ ), medida com escala invertida e alta variabilidade dos dados, com coeficiente de variação acima de 0,8, sendo o desvio padrão um valor próximo (ou quase igual) à média.

#### 4.1.3 Análise de Variância (ANOVA)

Foi utilizada a análise de variância - ANOVA para comparar os resultados das dimensões componentes da escala de medida de e-QVT, considerando as seguintes variáveis: a) possui filhos morando com você? (sim e não); b) Escolaridade (Médio, Superior e Especialização e Stricto Sensu); c) Estado civil (casado e solteiro); d) regime de teletrabalho (híbrido e integral); e) ocupa cargo de gestão (gestor e servidor). A Tabela 6 demonstra os resultados da ANOVA, tanto para a medida de 2 ordem (2ordem) quanto para a medida de segunda ordem, sem a variável sobrecarga (2ordem-sobre).

Tabela 6 - ANOVA

Casos	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	p	$\eta^2$
2Ordem e Filhos	0,005	1	0,005	0,006	0,936	$4,121 \times 10^{-5}$
2Ordem e Escolaridade	2,890	2	1,445	1,968	0,143	0,025

Casos	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	p	$\eta^2$
2Ordem e Estado Civil	0,382	1	0,382	0,508	0,477	0,003
2Ordem e Regime de teletrabalho	1,359	1	1,359	1,838	0,177	0,012
2Ordem e Cargo de gestão	1,572	1	1,572	2,130	0,146	0,014
2Ordem-sobre e Filhos	0,750	1	0,750	1,001	0,319	0,006
2Ordem-sobre e Escolaridade	1,822	2	0,911	1,221	0,298	0,016
2Ordem-sobre e Estado Civil	1,189	1	1,189	1,587	0,210	0,010
2Ordem-sobre e Regime de teletrabalho	0,331	1	0,331	0,441	0,508	0,003
2Ordem-sobre e Cargo de gestão	0,735	1	0,735	0,981	0,323	0,006

*Nota.* Tipo III Soma dos Quadrados

Os resultados da ANOVA apontaram que não houve um efeito estatisticamente significativo para nenhuma das hipóteses testadas. Ou seja, nesse estudo não foi encontrado nenhuma diferença significativa entre as dimensões do constructo qualidade de vida no teletrabalho, considerando as variáveis sociodemográficas analisadas.

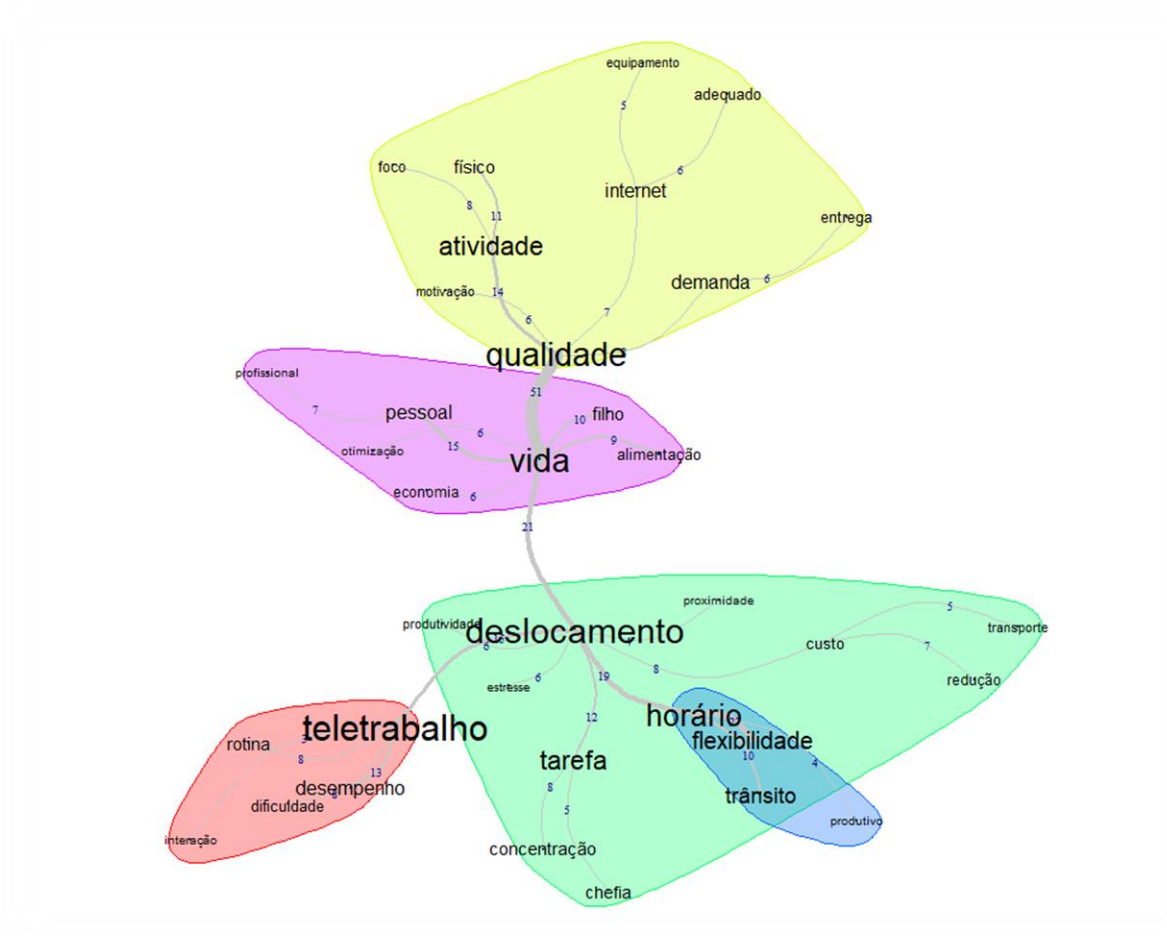
#### 4.1.4 Análise das Questões Abertas do questionário - Análise de Similitude

O corpus geral – advindo do mesmo questionário da medida de qualidade de vida no teletrabalho - foi constituído por 157 textos, separados em 332 segmentos de texto (ST). Emergiram 10660 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), 1851 formas distintas e 988 com uma única ocorrência (9,27%).

A Figura 1 apresenta a análise de similitude resultante dos questionários aplicados aos servidores públicos, em que aferiram a percepção sobre a qualidade de vida no teletrabalho. Os participantes responderam a três perguntas: a) “Na sua percepção, quais fatores contribuem positivamente para o seu desempenho no teletrabalho?”; b) “Na sua percepção, quais fatores podem dificultar o seu desempenho no teletrabalho?”; c) “Atualmente, quais são os principais motivos que fazem você optar pelo regime de teletrabalho?”

Por meio da análise baseada na teoria dos grafos, é possível identificar as ocorrências textuais entre as palavras e as indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual.

Figura 1 - Análise de Similitude



Fonte: Software Iramuteq. Elaborado pela autora (2025)

Com base na figura apresentada, é possível identificar a estrutura dos segmentos textuais e identificar os elementos recorrentes, evidenciando as relações contextuais mais frequentes nas respostas dos participantes. A matriz de similaridade foi elaborada a partir de ajustes e padronizações lexicais, considerando a dinâmica dos discursos e buscando a forma mais representativa para a apresentação das ideias analisadas.

Há cinco agrupamentos de palavras bem determinados, ancorados nas palavras: a) qualidade; b) vida; c) horário; d) deslocamento; e e) teletrabalho.

O agrupamento vinculado à palavra **“qualidade”** apontam que os participantes em teletrabalho se sentem motivados, conseguem manter maior foco e realizam suas entregas com qualidade, atendendo às demandas institucionais. No entanto, alguns aspectos relacionados à

equipamentos adequados, conexão de internet estável, suporte institucional e espaço físico apropriado ainda precisam ser aprimorados, conforme exemplificado nos fragmentos abaixo

*“A flexibilidade do teletrabalho me proporciona maior bem-estar, o que reflete positivamente na minha motivação e, consequentemente, na qualidade do que entrego.”*

*“A principal dificuldade no teletrabalho é a ausência de suporte institucional por parte do órgão para estrutura física e tecnológica adequada ao home office ...”*

*“Problemas de acesso aos sistemas e arquivos ocasionais por problemas em licenças com office.”*

*“Alguns profissionais ainda precisam de preparo para fazer reuniões via teams.”.*

*“A falta equipamento, tecnologia e Internet que não é igual ao do órgão.”*

O mesmo ponto de atenção foi relacionado por Barbieri et al. (2024), que apontam que o apoio organizacional adequado eleva a motivação dos trabalhadores, permitindo lidar com demandas complexas sem aumento de estresse. As dificuldades mencionadas em relação a equipamentos, conexão de internet, suporte institucional e espaço físico adequado convergem com os achados de Filardi, Castro e Zanini (2020), que evidenciam os problemas de infraestrutura tecnológica como desvantagens do teletrabalho.

No agrupamento cujo campo lexical é a palavra **“vida”**, observa-se a intersecção entre dimensões pessoais e profissionais no contexto do teletrabalho. Esse modelo de trabalho favorece a proximidade com a família, otimização do tempo e a economia de recursos. Por outro lado, evidencia-se que a vida profissional continua presente nesse espaço, exigindo estratégias para equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades pessoais, de modo a evitar sobreposição excessiva entre as esferas. Assim, apresentam-se a seguir trechos selecionados das narrativas, considerados representativos e alinhados à subcategorização estabelecida.

*“A possibilidade de organizar melhor a minha rotina me permite ser mais produtivo e equilibrar melhor as demandas profissionais e pessoais.”*

*“Concilio meu trabalho com as tarefas domésticas, consigo fazer atividade física em casa.”*

*“O tempo gasto com deslocamento permite mais tempo para descanso, lazer e convívio familiar[...] organizo a minha rotina de forma mais autônoma, contribuindo para uma melhor produtividade”*

*“Não precisar sair de casa para trabalhar e, ainda assim, conseguir entregar resultados iguais ou superiores aos do modelo presencial é, sem dúvida, uma conquista significativa.”*

*“ Consigo ter uma vida mais ativa e saudável, estar presente no dia a dia dos meus filhos [...] esses pontos me ajudam a me comprometer e entregar resultado no trabalho.”*

As narrativas reforçam que a flexibilidade de horários, a eliminação do tempo de deslocamento e a possibilidade de integrar tarefas domésticas e hábitos saudáveis à rotina contribuem para uma melhor gestão do tempo, resultando em ganhos tanto na qualidade de vida quanto na produtividade. Esses relatos estão alinhados com os achados de Fayad e Nunes (2023), Hau e Todescat (2018), que identificaram entre as principais vantagens apontadas pelos teletrabalhadores o maior tempo com a família e a melhor organização do tempo livre, evidenciando a busca por um equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e vida profissional.

O grupo ancorado na palavra **“horário”** emergem percepções que ressaltam o impacto positivo da flexibilidade no teletrabalho. A possibilidade de organizar a jornada de acordo com as próprias necessidades, aliada à eliminação do tempo gasto no trânsito e ao aumento da produtividade. Exemplifica-se abaixo alguns seguimentos de textos constantes dos relatos dos participantes.

*“O fato de não precisar perder horas no trânsito e a correria para chegar a tempo de bater o ponto. Acordo descansada [...] cumpro com minhas metas de modo satisfatório.”*

*“Flexibilidade nos horários; maior concentração em casa, por não ter pessoas transitando toda hora ou pessoas conversando [...] como ocorre no presencial.”*

*“Moro longe[...]. Então hoje não precisar me deslocar é meu principal motivo e poder trabalhar nos horários que sou mais produtiva.”*

Os relatos indicam que a flexibilidade de horários, associada à eliminação do tempo gasto no trânsito, é percebida como um dos principais catalisadores de desempenho no teletrabalho. Nesse sentido, a literatura aponta que esse ganho de autonomia, somado à economia de horas antes destinadas ao deslocamento, contribui diretamente para uma rotina mais produtiva, equilibrada e menos suscetível ao estresse cotidiano (Fayad e Nunes, 2023) e (Oliveira e Pantoja, 2020). Outrossim, Aguiar et al. (2022), evidenciam que os desafios relacionados ao trânsito e ao

deslocamento exercem influência significativa sobre a qualidade de vida, sobretudo para quem vive nas grandes cidades brasileiras.

O agrupamento da palavra “**deslocamento**” apresenta ligações com redução de custos e economia de tempo no transporte, aspectos que contribuem para a diminuição do estresse, maior concentração na execução das tarefas e melhora da produtividade.

*“O tempo de deslocamento [...] interferem na produtividade.”*

*“O fato de não precisar me deslocar até o trabalho e não pegar trânsito já reduz o stress [...] o que favorece o início do trabalhos pela manhã com mais eficiência sem desgaste mental e físico.”*

Esses achados corroboram estudos anteriores que apontam a redução dos deslocamentos como uma das principais vantagens do teletrabalho, uma vez que diminui o tempo gasto com locomoção e, conseqüentemente, os custos tanto para as organizações quanto para os trabalhadores (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021).

O agrupamento associado à palavra “**teletrabalho**” revela percepções que transitam entre facilidades e desafios vivenciados nessa modalidade. Para alguns participantes, a possibilidade de estruturar a rotina de forma mais flexível contribui para manter ou até ampliar o desempenho. Por outro lado, são apontadas dificuldades relacionadas à comunicação e à interação com colegas e chefia e à instabilidade dos sistemas. Desse modo, segue recorte de algumas das narrativas, que se mostraram representativas e vão ao encontro da subcategorização realizada.

*“A ausência de comunicação direta e o distanciamento físico com a equipe podem reduzir a troca de ideias e a construção de um ambiente colaborativo.”*

*“A diminuição de interação com colegas e chefias pode afetar a comunicação e a motivação [...] pode gerar ruídos e atrasos no desenvolvimento de trabalhos.”*

*Dificuldade de discussão de assuntos com a equipe na hora de um problema, tendo que aguardar agendar uma reunião ou esperar respostas escritas via Teams ou Whatsapp.”*

*“Dificuldades dos servidores em atender ao telefone.”*

*“O que mais dificulta é a comunicação [...]. Quem trabalha presencialmente acaba tendo acesso a informações importantes, enquanto quem está em teletrabalho muitas vezes não é informado.”*

*“O diálogo virtual se mostra até mais eficiente do que a conversa presencial, pois elimina barreiras como a indisponibilidade momentânea do interlocutor ou o receio de abordá-lo diretamente.”*

Os resultados evidenciam que a interação social no teletrabalho gera percepções divergentes entre os servidores, o que também foi apontado por Amaral, Brandão e Carraro (2025). Os autores relatam alguns servidores tem a sensação de isolamento em decorrência da diminuição do contato presencial com colegas, outros apontaram que a comunicação virtual tem se mostrado suficiente para manter a colaboração e a eficácia das equipes. No estudo de Lima (2023), alguns servidores relatam dificuldades em relação à comunicação, apontando que o contato eletrônico apresenta maior demora em comparação ao presencial na repartição. Os autores observaram que o WhatsApp é a ferramenta mais utilizada nesse contexto pelos entrevistados e destacaram para a necessidade de adoção de mecanismos voltados à segurança da informação.

Muitos estudos têm apontado que o trabalho híbrido pode representar uma alternativa para mitigar os desafios associados ao teletrabalho. Chafi et al. (2022) destacam que esse modelo pode ser visto como uma maneira de combinar os benefícios do trabalho remoto e presencial e amenizar os potenciais malefícios de cada uma dessas formas de trabalho. Williamson et al. (2022) também destacam que, no âmbito das organizações públicas, o trabalho híbrido contribui para a valorização, atração e retenção de servidores.

Outros relatos destacam desafios na atuação da gestão, indicando a necessidade de maior adaptação ao teletrabalho, melhor organização das demandas e maior clareza na comunicação sobre os processos de trabalho.

*“Chefia incapaz de se adaptar à modalidade e falta de organização das demandas, gerando sobrecarga.”*

*“Chefia sem preparo para gerir a distância.”*

*“Dificuldade de contato com a chefia que [...] não estabelece um fluxo para despacho de demandas.”*

*“Ausência de clareza sobre processos e tarefas e baixa capacidade de orientações de chefia.”*

*“Sinto que [...] os servidores e terceirizados que estão no presencial sejam mais valorizados por algumas chefias, como se trabalhassem mais do que quem está em teletrabalho.”*

Nesse sentido, esta pesquisa corrobora com o estudo de Williamson et al. (2022) e Palumbo et al. (2022), indicando que os arranjos flexíveis de trabalho podem levar a percepções distorcidas e dificultar o gerenciamento dos trabalhadores, destacando a necessidade de um tratamento equitativo a todos os servidores, sejam eles presenciais ou remotos, evitando, assim, o viés de proximidade. Os achados reforçam que, diante dessas mudanças, as instituições precisarão reorganizar suas estruturas e processos, exigindo dos gestores uma nova abordagem para supervisionar e apoiar os colaboradores (Virgilio e Burigo, 2023). Para mitigar as limitações relatadas e favorecer uma rotina de trabalho produtiva e saudável, incluindo o dimensionamento adequado do tempo gasto, Moraes, Pena e Paiva (2022) sugerem a realização de capacitações contínuas, tanto para a chefia quanto para os servidores, voltadas ao desenvolvimento das competências necessárias para a execução do trabalho remoto e para a gestão eficaz dessas equipes.

O Quadro 2, a seguir, apresenta a síntese dos resultados do questionário e-QVT.

Quadro 2 - Síntese dos resultados do questionário (e-QVT)

<b>Questões Objetivas da escala de e-QVT – Resultados Descritivos</b>		
<b>Dimensões de e-QVT</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Pontos de Atenção</b>
Autogestão do Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior tempo com a família (item 7);</li> <li>- Satisfação em realizar atividades (item 5);</li> <li>- Disciplina na execução das nas atividades (item 11);</li> <li>- Redução de deslocamentos (item 3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo livre ao longo do dia (item 10);</li> <li>- Conciliar vida pessoal com a profissional (item 1).</li> </ul>
Contexto do teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio das chefias (item 15)</li> <li>- Negociação de tarefas (item 16).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de promoção no teletrabalho (item 17)</li> <li>- Apoio para a realização das atividades remotas (item 13)</li> </ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luminosidade (item 19);</li> <li>- Espaço físico adequado (item 18),</li> </ul>	Utilização de móveis ergonômicos (item 20)
Estrutura Tecnológica	Conectividade e velocidade com a internet (itens 21 e 22).	Efetividade dos softwares na execução do trabalho fora da instituição (item 23)
Sobrecarga	Maior comprometimento (item 27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da carga de trabalho (item 24);</li> <li>- Trabalhar mais para ser reconhecido (item 26);</li> </ul>



		- Maior cobrança por resultados (item 25).
<b>Questões Abertas da e-QVT – Resultados da Análise de Similitude</b>		
<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Facilitadores do desempenho</b>	<b>Dificultadores do desempenho</b>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação;</li> <li>- Foco nas atividades;</li> <li>- Entregas com qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de acesso a sistemas e softwares;</li> <li>- Manuseio de ferramentas de TIC's (ex: <i>Teams</i>);</li> <li>- Falta de equipamentos adequados;</li> <li>- Suporte institucional</li> </ul>
Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior proximidade e convivência com a família.</li> </ul> <p>Organização mais autônoma da rotina, favorecendo produtividade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do tempo de deslocamento, convertido em descanso, lazer e hábitos saudáveis;</li> <li>- Vida mais ativa e saudável, com impacto positivo no comprometimento e na entrega de resultados.</li> </ul>	Necessidade de estratégias para equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades pessoais.
Horário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminação do tempo gasto no trânsito, favorecendo descanso e bem-estar;</li> <li>- Maior concentração no ambiente domiciliar em comparação ao presencial,</li> </ul>	Extensão da jornada e indefinição de limites de horário.
Deslocamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição do estresse associado ao trânsito;</li> <li>- Economia de custos</li> <li>- Maior disposição física e mental para iniciar a jornada de trabalho.</li> </ul>	Estresse associado ao trânsito e ao tempo despendido com locomoção
Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de manter ou ampliar a produtividade;</li> <li>- Comunicação virtual percebida por alguns como mais eficiente que a presencial, por eliminar barreiras de tempo e espaço;</li> <li>- Alternativa do modelo híbrido como potencial para equilibrar benefícios do presencial e do remoto.</li> </ul>	<p>Ruídos e atrasos na comunicação com colegas e chefia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de capacitação contínua para chefias e servidores;</li> <li>- Percepção de menor valorização dos servidores em teletrabalho em comparação aos presenciais.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS BASES SISGP E PETRVS

A Tabela 7 demonstra os resultados obtidos para tempo planejado, homologado, despendido e nota (variando de zero a 10) da base de dados SISGP, referentes ao período de novembro de 2023 a outubro de 2024, utilizados para aferir o desempenho dos colaboradores em regime de teletrabalho.

Tabela 7 - Resultados da base SISGP

<i>Período</i>	<i>Média TP</i>	<i>DP TP</i>	<i>Média TH</i>	<i>DP TH</i>	<i>Média TD</i>	<i>DP TD</i>	<i>Média Nota</i>	<i>DP Nota</i>
<b>2023</b>	27,48	27,92	26,91	29,51	27,51	28,72	9,91	0,65
<b>nov</b>	29,22	29,31	27,76	29,41	29,10	29,28	9,90	0,62
<b>dez</b>	26,10	26,70	26,27	29,59	26,23	28,21	9,92	0,67
<b>2024</b>	27,07	26,37	26,84	26,11	27,47	27,91	9,88	0,53
<b>jan</b>	24,74	21,78	25,18	22,69	24,21	22,10	9,92	0,34
<b>fev</b>	26,04	28,71	25,60	26,93	26,10	27,44	9,96	0,21
<b>mar</b>	24,69	23,82	24,85	24,71	24,90	24,50	9,90	0,64
<b>abr</b>	27,21	25,30	26,00	24,77	28,44	31,77	9,89	0,43
<b>mai</b>	25,98	24,45	26,76	26,42	26,73	26,11	9,83	0,60
<b>jun</b>	27,95	25,03	27,24	24,62	28,53	27,33	9,86	0,54
<b>jul</b>	28,75	26,69	27,44	22,66	28,56	26,76	9,85	0,60
<b>ago</b>	28,29	27,65	26,30	23,58	28,14	26,96	9,86	0,59
<b>set</b>	27,86	28,25	26,89	26,98	27,23	27,28	9,88	0,58
<b>out</b>	28,92	30,83	30,04	32,90	30,69	34,80	9,89	0,53
<b>Total Geral</b>	<b>27,16</b>	<b>26,61</b>	<b>26,82</b>	<b>26,51</b>	<b>27,50</b>	<b>28,05</b>	<b>9,89</b>	<b>0,54</b>

Nota: TP = tempo planejado; TH = tempo homologado; TD = tempo despendido; DP = desvio padrão

Nota-se que quase não há variação entre o tempo planejado ( $M = 27,16$ ;  $DP = 26,61$ ) e o tempo despendido ( $M = 27,50$ ;  $DP = 28,05$ ). No que se refere à avaliação dos gestores, as notas apresentaram média elevada ( $M = 9,89$ ) e baixa variabilidade ( $DP = 0,54$ ). O período de menor nota foi maio de 2024 ( $M = 9,83$ ;  $DP = 0,6$ ). Essa tendência à concentração das avaliações no topo da escala evidencia uma limitação do SISGP, pois reduz a capacidade do sistema de diferenciar desempenhos individuais, reduzindo a precisão das avaliações para identificar servidores com desempenho acima ou abaixo do esperado. Além disso, a uniformidade das notas compromete a utilização dos dados para tomada de decisão, como direcionamento de treinamentos, promoções

ou redistribuição de tarefas, e pode gerar a percepção de que a avaliação é simbólica ou meramente formal, sem impacto efetivo sobre a gestão do desempenho.

Nesse sentido, Elvira e Bezerra (2021) destacam que essa sistemática de avaliação das entregas é um dos principais problemas da gestão de desempenho no setor público, sendo considerada pouco rigorosa, uma vez que a maioria dos servidores continua obtendo a pontuação máxima, o que dificulta a efetividade de outros processos previstos pelas sistemáticas.

De forma semelhante, Pojo observa que, no PGD 1.0, as avaliações utilizavam uma escala de 0 a 10 e, embora não estivessem diretamente vinculadas à remuneração, resultaram em um cenário em que a maioria das notas atribuídas era extremamente elevada, com média de 9,38 e baixa dispersão, inviabilizando o uso do instrumento como ferramenta efetiva de gestão e evidenciando a necessidade de revisar o modelo de avaliação para torná-lo mais funcional e alinhado aos objetivos do programa (Brasil, 2024b).

Os relatórios gerenciais do MIDR de 2021 e 2022 corroboraram os problemas observados no SISGP como ferramenta de gestão do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Em ambos os anos, foi identificada a ausência de integração com sistemas essenciais, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Sistema Eletrônico de Registro de Frequência (Sisref), além Limitações de limitações quanto à intuitividade e à operacionalização do sistema, que dificultavam o registro, acompanhamento e avaliação das atividades. Em 2021, a mitigação dessas dificuldades contou com a atuação da área de gestão de pessoas, por meio de orientações, oficinas, disponibilização de documentos modelo, capacitações e manuais de utilização (Brasil, 2021). Já em 2022, apesar da persistência de problemas como instabilidades e limitações do sistema, foram promovidas oficinas de capacitação em diferentes meses, além da disponibilização do Manual de Utilização do Sistema e do Guia do Programa de Gestão, reforçando esforços para melhorar a operacionalização do SISGP. Esses relatos evidenciam que, mesmo com medidas de suporte e capacitação, o sistema continuou apresentando barreiras que comprometiam sua plena eficácia como instrumento de monitoramento e gestão de desempenho. (Brasil, 2022a).

A definição de métricas de desempenho adequadas e a necessidade de aprimorar os mecanismos de avaliação e controle do desempenho dos participantes foram identificadas como desafios no estudo de Silva e Veloso (2025). Segundo as autoras, o aprimoramento do PGD depende do desenvolvimento de mecanismos eficazes para mensuração de resultados e acompanhamento do desempenho dos servidores. Nesse sentido, observa-se que a eficácia do PGD

não depende apenas da formalização de instrumentos de mensuração, mas também da capacidade de alinhar esses instrumentos às metas organizacionais e às práticas de trabalho dos servidores.

Diante das limitações do SISGP, o estudo de Lemos (2023) propôs uma métrica de produtividade voltada ao teletrabalho na Universidade Federal de Rondônia, baseada na utilização dos dados do sistema. O autor observou que o SISGP carecia de critérios mais refinados para mensurar a produtividade das atividades realizadas em regime de teletrabalho e sugeriu o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de utilizar seus outputs para aferir a produtividade segundo a métrica proposta em seu estudo. No entanto, dada a baixa variabilidade dos dados aferidos no SISGP, a aplicação das métricas propostas reduz o potencial de avaliação da produtividade no teletrabalho.

No PETRVS, as avaliações atribuídas pelos gestores são expressas na variável 'escala', conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultados da base PETRVS

Escala	Registros	%
Adequado	2082	20,96%
Alto desempenho	4073	40,99%
Excepcional	3780	38,05%
Total Geral	9935	100,00%

Fonte: PETRVS. Elaborado pela autora (2025)

A análise da distribuição das avaliações na base PETRVS revela que a maior parte dos participantes foi classificada com **alto desempenho** (40,99%) ou **excepcional** (38,05%), totalizando cerca de 79,04% das avaliações. Apenas 20,96% dos participantes receberam a classificação **adequado**, e não há registros de notas inferiores a essa categoria. Esse resultado revela uma tendência de avaliação alta dos planos de trabalho no período em questão, indicando que as atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho foram, em sua maioria, percebidas como acima ou muito acima do esperado.

Percebe que não houve variação entre os níveis mais elevados da escala de avaliação. Em termos analíticos, isso pode indicar que os avaliadores têm dificuldade em distinguir com precisão o desempenho superior do muito superior, levando a uma concentração das avaliações nos níveis altos. Esses percentuais das avaliações, também podem refletir tanto um padrão de desempenho

realmente elevado entre os servidores quanto uma tendência à valorização das notas, o que é comum em processos avaliativos onde há pressão social, medo de conflitos ou critérios pouco claros de diferenciação. Barbosa (1998) ressalta que avaliação de desempenho pode ser tratada como mais um processo administrativo, consistindo em um ritual de preenchimento de formulários em datas preestabelecidas, sem, contudo, gerar resultados práticos. Na mesma direção, Elvira e Bezerra (2021) apontam que a avaliação das entregas no programa tende a ser leniente, refletida na atribuição frequente de notas máximas, reforçando a ideia de funcionar apenas como um proforma na gestão pública.

Embora a média de avaliação do no SISGP tenha se mantido em um patamar elevado (9,89), a adoção do novo sistema (PETRVS), que analisou os sete primeiros meses, evidenciou uma maior diversificação nos resultados — ainda que 79,75% das avaliações permaneçam nas faixas mais altas. Esse resultado indica que o novo modelo de avaliação pode estar começando a captar nuances que antes se diluíam em médias excessivamente elevadas. A ampliação da diversidade nos resultados pode sinalizar uma mudança cultural na forma como as avaliações são conduzidas e percebidas, reforçando a busca por um acompanhamento mais realista e alinhado aos objetivos institucionais.

Essa interpretação dialoga com a visão de Kleiman et al. (2023), os quais apontam que a adoção de sistemas digitais de avaliação pode impulsionar uma mudança cultural na administração pública ao utilizar a tecnologia como meio de lidar com a complexidade dos registros e ampliar o aproveitamento das informações produzidas. Gurgel, Ceolin e Correia Neto (2025), também destacam que o desempenho e a produtividade evidenciam o potencial do PGD para transformar a gestão pública, promovendo uma cultura orientada a resultados que favorece a mensuração do desempenho e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Diversos estudos apontam que o desempenho e produtividade puderam ser mantidos ou melhorados com o teletrabalho. Nesse sentido, Hau e Todescat (2018) realizaram, em 2016, uma pesquisa com teletrabalhadores e gestores, constatando que, na percepção destes, o trabalho em home office proporcionava maior produtividade. De modo semelhante, Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018), em um estudo em uma autarquia federal, observaram aumento na produtividade estava relacionada à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

Outros estudos associam o aumento da produtividade com a implementação do teletrabalho no âmbito do programa de gestão tais como Assunção et al. (2023), Elvira e Bezerra

(2021), Gurgel, Ceolin e Correia Neto, (2025) e Teixeira e Bacinello (2024). Por outro lado, o estudo de Santana, Luft e Oliveira (2022), indicou que não há consenso de que haja sempre ganhos na produtividade com a adoção do teletrabalho, uma vez que fatores como carga horária excessiva e ambiente de trabalho inadequado podem influenciar negativamente.

Nunes (2023) destaca que, quando bem estruturado, o PGD pode aprimorar o desempenho em comparação com formas tradicionais de pactuação de resultados e possibilitar decisões mais estratégicas. Coelho Junior (2011) considera que o desempenho está diretamente relacionado à produtividade, ao planejamento dos resultados esperados, e ao esforço individual empreendido. Observa-se, assim, que o desempenho e produtividade dependem de uma interação coordenada entre gestores, servidores, alta gestão e a gestão de recursos humanos, sendo fundamental que a atuação ocorra de forma articulada para garantir o alcance das metas e a eficiência dos serviços prestados. Nesse contexto, a mudança de sistema e da metodologia de avaliação do PGD possibilitou compreender de maneira mais ampla a evolução das práticas de mensuração do desempenho.

#### **4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PGD (ENTREVISTA)**

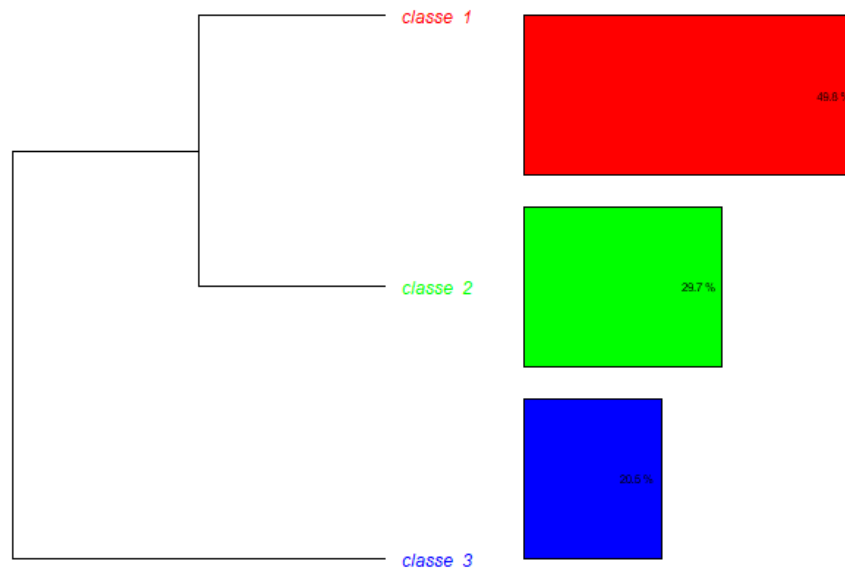
As entrevistas foram realizadas com doze gestores que utilizaram o sistema SISGP e que atualmente fazem uso do PETRVS. No decorrer da aplicação, os participantes tiveram liberdade para expor suas percepções acerca da efetividade da avaliação de desempenho no contexto do PGD. As quatro questões abertas propostas possibilitaram a construção de respostas discursivas e espontâneas, revelando aspectos relevantes sobre a experiência dos gestores com os sistemas de avaliação e suas implicações para a gestão do desempenho.

O corpus geral foi constituído por 12 textos, separados em 772 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 745 STs (96,50%). Emergiram 26499 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), 2751 palavras distintas e 1363 com uma única ocorrência (5,14%). O dendrograma apresenta a distribuição e a relação entre as três classes temáticas identificadas na análise do corpus textual, evidenciando como os segmentos foram agrupados de acordo com a proximidade semântica e estatística das palavras.

O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: Classe 1 - “Do SISGP ao PETRVS: avanços e desafios”, com 371 ST (49,8%); Classe 2 - “Avaliação de desempenho”, com 221 ST (29,66%); Classe 3 - “ferramentas de comunicação e gestão de demandas”, com 153 ST (20,54%).

Observa-se que a Classe 1 e a Classe 2 estão mais próximas entre si, compondo um agrupamento inicial que sugere maior semelhança temática, ao passo que a Classe 3 surge de forma mais distante, indicando especificidade ou diferenciação em relação às demais. A Figura 2 apresenta o dendrograma das classes da Classificação Hierárquica Descendente.

Figura 2 - Dendrograma das Classes da CHD



Fonte: Iramuteq. Elaborado pela autora (2025)

#### 4.3.1 Classe 1: Do SISGP ao PETRVS (avanços e desafios)

Esta classe compreende 49,8% ( $f = 371$  ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 40,98$  (avaliar) e  $\chi^2 = 3,93$  (pessoal). Essa classe é composta por termos como “avaliação” ( $\chi^2 = 32,98$ ); “bom” ( $\chi^2 = 30,71$ ); “sistema” ( $\chi^2 = 22,56$ ); “servidor” ( $\chi^2 = 19,64$ ); “petrvs” ( $\chi^2 = 15,64$ ); “sisgp” ( $\chi^2 = 14,38$ ); “ferramenta” ( $\chi^2 = 13,66$ ); “melhor” ( $\chi^2 = 11,85$ ); “adequado” ( $\chi^2 = 8,32$ ); “melhoria” ( $\chi^2 = 6,47$ ); “comprometimento” ( $\chi^2 = 6,47$ ); “feedback” ( $\chi^2 = 5,78$ ); “efetividade” ( $\chi^2 = 4,05$ ); “avaliador” ( $\chi^2 = 4,05$ ); “engajamento” ( $\chi^2 = 4,05$ ); e “administração” ( $\chi^2 = 4,05$ ).

O agrupamento de palavras dessa classe sinaliza que houve avanços importantes relacionados ao uso das ferramentas de acompanhamento do PGD, especialmente pela percepção

de que tais sistemas se tornaram indispensáveis ao contexto de gestão de atividades e processos, conforme ilustra os relatos abaixo.

*“O Sisgp era [...] um sistema bem ruim [...], porque ele tinha muita coisa que ele não conseguia nos atender.”*

*“O Sisgp é um sistema que caía muito [...] todas as vezes que ia colocar a meta ali no sistema, caía.”*

*“Ele é bastante intuitivo comparando com o outro plano que tinha o SISGP [...] é 80% melhor.”*

*“Eu acho que essa obrigatoriedade da gente ter que fazer um plano mensal foi muito bom.”*

*“A ferramenta em si, ela é fundamental. Ela tem que existir no teletrabalho, não tem como não ter, ela serve de histórico”*

*“É uma ferramenta que hoje é indispensável dentro do nosso contexto [...].”*

A utilização da ferramenta mostra-se fundamental para o programa de gestão, não apenas por possibilitar o registro e o monitoramento das entregas, mas também por funcionar como um histórico das atividades realizadas, reforçando a transparência e a organização do trabalho.

Além disso, observa-se que, apesar das limitações técnicas do sistema anterior (Sisgp), marcado por falhas constantes e instabilidade, a adoção de nova plataforma foi percebida como um avanço significativo, suprimindo necessidades antes não atendidas. Nesse contexto, os sistemas informatizados contribuem para maior transparência e possibilitam um controle mais efetivo sobre o desempenho dos participantes, conforme expõe Silva e Veloso (2025).

Essa percepção corrobora o estudo de Kleiman, Machado e Nogueira (2025), ao evidenciar a evolução dos registros de trabalho em consonância com os avanços tecnológicos. Contudo, os autores alertam que, quanto mais focado em resultados e avaliação for o uso dos sistemas de informação, menor será a probabilidade de receber informações reais dos servidores públicos tornando-as menos fidedignas e úteis para a tomada de decisões, por atenderem estritamente a requisitos ou estruturas legais.

Apesar das melhorias percebidas, o sistema PETRVS, atualmente utilizado pelos gestores apresenta aspectos que demandam aprimoramento para ter maior efetividade. Nessa perspectiva, Amaral, Brandão e Carraro (2025) corroboram esse entendimento ao destacar que, embora o



sistema PETRVS se configure como um instrumento útil, necessita de ajustes para tornar-se mais funcional no processo de avaliação.

*“Ele não é tão intuitivo nas funções. [...] A gente tem que andar muito, dá muitos cliques pra gente achar as ferramentas, entrar na área de avaliação.”*

*“Ser um sistema que [...] traga mais opções para a gente avaliar qualitativamente o trabalho dos servidores na avaliação. Não só aqueles critérios lá de não entregou, ou entregou menos, ou entregou ok, excelente e tal.”*

*“Acaba não tendo uma escala muito mais abrangente, [...] creio que uma amplitude nessa escala é melhor para uma avaliação mais precisa.”*

*“Ela se torna um pouco mais prejudicial em razão da gente não ter essa possibilidade de medição de esforço.”*

*“Tem um ponto de fragilidade que eu entendo é que a avaliação ficar disponível para todos.”*

*“O Petrvs começou muito rápido. Eu acho que a gente não teve tanto uma capacitação. Ele já começou valendo [...] as pessoas vão fazendo o mínimo ali.”*

Em relação aos critérios de avaliação, a percepção de alguns gestores é de que estes têm se pautado em aspectos quantitativos, sendo importante mensurar aspectos como esforço, complexidade e qualidade dos produtos entregues, além da necessidade de uma escala de avaliação mais abrangente. Nesse sentido, Oliveira et al. (2020) destacam que a avaliação deve agregar valor e qualidade aos processos organizacionais para se tornar efetiva. Para Coelho Junior et al. (2010), a avaliação de desempenho não se restringe à definição de critérios ou medidas a serem utilizados. Os autores explicam que antes mesmo da aplicação desses critérios, ocorre um processo de construção interdependente entre avaliadores e avaliados, no qual devem ser considerados tanto a influência do contexto socio-histórico quanto as dinâmicas de interação social e de comunicação que permeiam essa relação.

A partir dos relatos dos gestores, apoiados pela literatura, constata-se que a avaliação é um campo permeado por diferentes perspectivas, refletindo tanto a diversidade de abordagens quanto os desafios de estabelecer critérios claros e compartilhados no âmbito do PGD. Entretanto, no âmbito do PGD, o Guia Prático do Programa ressalta que a avaliação do plano de trabalho dos participantes não deve ser confundida com a avaliação de desempenho tradicional dos servidores públicos federais, regulamentada por atos normativos específicos (2024b).

Ademais, alguns relatos indicam que a implementação do PETRVS ocorreu de forma acelerada, sem proporcionar tempo adequado para adaptação ou capacitação, o que pode ter resultado na execução restrita às atividades mínimas por parte de alguns servidores. Nesse sentido, a efetividade do sistema requer o comprometimento de servidores e de gestores no preenchimento adequado das informações. Santos e Jerônimo (2025) reforçam ainda a importância de estratégias voltadas ao desenvolvimento contínuo, capazes de estimular a valorização profissional e potencializar os resultados do programa.

#### 4.3.2 Classe 2: Avaliação de desempenho

Esta classe compreende 29,66% (f = 221 ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 87,09$  (trabalho) e  $\chi^2 = 3,96$  (determinado). Essa classe é composta por termos como “plano” ( $\chi^2 = 80,95$ ); “atividade” ( $\chi^2 = 55,03$ ); “esforço” ( $\chi^2 = 48,96$ ); “pgd” ( $\chi^2 = 22,34$ ); “execução” ( $\chi^2 = 21,48$ ); “gestão” ( $\chi^2 = 18,83$ ); “medida” ( $\chi^2 = 16,75$ ); “desempenho” ( $\chi^2 = 16,03$ ); “autonomia” ( $\chi^2 = 14,56$ ); “planejamento” ( $\chi^2 = 11,94$ ); “limitação” ( $\chi^2 = 9,54$ ); “formulário” ( $\chi^2 = 9,54$ ); “demanda” ( $\chi^2 = 7,94$ ); “mérito” ( $\chi^2 = 7,14$ ); “capacitação” ( $\chi^2 = 5,54$ ); e “teletrabalho” ( $\chi^2 = 4,33$ ).

As falas sobre avaliação de desempenho evidenciam que o plano de trabalho e a execução das atividades no contexto do PGD muitas vezes não refletem plenamente o esforço e o mérito envolvidos, especialmente em tarefas intelectuais ou complexas.

Palavras como medida, gestão, desempenho e demanda também surgem para indicar a necessidade de critérios mais precisos e estruturados para mensurar o esforço e a contribuição dos servidores. Nesse sentido, integrar tais elementos ao sistema e considerar o contexto do teletrabalho pode favorecer avaliações mais adequadas à realidade das funções desempenhadas.

Alinhado com essa classe de palavras, é possível apontar o artigo de Oliveira et al. (2020), que destacam que uma avaliação de desempenho efetiva exige planejamento estruturado, estabelecendo relações claras entre as atividades e os objetivos a serem atingidos.

*“Por mais que pegamos sistemas para produtividade, depende muito do trabalho. Trabalhos intelectuais a metragem é diferente. Agora, a metragem é adequada? Se você me perguntar, eu ainda não sei.”*

*“Eu acho que a gente não tem essa cultura de olhar o que foi avaliado a meu respeito e que eu posso melhorar [...] eu não gasto uma energia nisso.”*

*“Eu como gestor, no sentido de gerenciar equipes entra o fator de recursos humanos [...]. Para cada servidor eu tenho uma forma de tratar, uma forma de agir, uma forma de pedir, uma forma dele entregar e essas limitações em termos gerais, não se refletem no conteúdo de avaliação.”*

*“Já houve situações que ... acabo avaliando um pouco melhor, para não ter que lidar com a consequência disso.”*

*“O receio que as pessoas ficaram [...] de ter desconto na remuneração [...] ficaram mais comprometidas.”*

Para compreender melhor os desafios na implementação do PGD, é importante considerar as experiências relatadas pelos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho. As falas evidenciam diferentes aspectos desse contexto, como a adaptação das métricas ao tipo de trabalho, a forma como os resultados são utilizados para o desenvolvimento individual, bem como o impacto das expectativas da equipe sobre a condução das avaliações.

Nesse sentido, Amaral, Brandão e Carraro (2025) destacam que entre os principais desafios estão a falta de um sistema funcional para avaliação, a subjetividade na análise da qualidade das entregas e a necessidade de homogeneizar a quantidade de tarefas entre os servidores. Os autores apontam que para garantir objetividade e imparcialidade, os participantes relataram adotar critérios claros, como cumprimento de prazos e qualidade das entregas, avaliando de maneira transparente e uniforme entre todos os servidores. Os resultados corroboram o estudo de Silva e Veloso (2025), os quais apontam que estabelecer métricas adequadas para a avaliação de desempenho continua sendo um desafio.

Segundo Nunes (2023), os pontos de maior relevância no PGD concentram-se nas etapas de pactuação de metas, avaliação de resultados e acompanhamento da execução das atividades.

Souza (2025) ressalta que a gestão por resultados representa um avanço significativo na administração pública, no entanto, traz implicações, como o risco de sobrecarga dos servidores e a tendência de reduzir o desempenho institucional a simples métricas de produtividade individual. A autora enfatiza que o PGD atual adota uma visão mais ampla de desempenho, envolvendo tanto os servidores quanto a própria administração, o que favorece a reavaliação das práticas de gestão.

#### **4.3.3 Classe 3: Ferramentas de comunicação e gestão de demandas**

Esta classe compreende 20,54% ( $f = 153$  ST) do corpus total analisado. Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 51,19$  (demorar) e  $\chi^2 = 3,93$  (check). Essa classe é

composta por termos como “mandar” ( $\chi^2 = 45,73$ ); “whatsapp” ( $\chi^2 = 44,93$ ); “e-mail” ( $\chi^2 = 39,22$ ); “teams” ( $\chi^2 = 33,75$ ); “semana” ( $\chi^2 = 27,34$ ); “responder” ( $\chi^2 = 24,05$ ); “chefe” ( $\chi^2 = 18,29$ ); “conformidade” ( $\chi^2 = 15,56$ ); “computador” ( $\chi^2 = 15,56$ ); “relatório” ( $\chi^2 = 14,61$ ); “horário” ( $\chi^2 = 7,31$ ); “fiscalização” ( $\chi^2 = 5,8$ ) e “processo” ( $\chi^2 = 3,94$ ).

A partir do corpus correlacionado é possível evidenciar o papel central das ferramentas digitais na mediação da comunicação e no acompanhamento das atividades no teletrabalho, destacando o papel de canais como e-mail, WhatsApp e Teams na organização do fluxo de trabalho e na comunicação entre gestores e servidores. “Apesar dos benefícios, permanecem desafios associados à necessidade de responder prontamente às demandas o que pode gerar sobrecarga e pressão temporal.”

### **Desafios**

*“Contato pelo whatsapp, por e mail, pelo teams e isso acaba gerando um tempo maior porque às vezes a pessoa não está ali na frente do computador, nem em casa e demora um pouco para ela conseguir devolver essa informação.”*

*“Eu tenho muita dificuldade [...] de ficar demandando quem está em PG [...] às vezes a gente consegue resolver presencialmente em 5 minutos, no teams demora 20 e 25 e a gente tem que parar todo esse tempo para poder achar a pessoa, fazer uma comunicação.”*

*“Eu tenho medo de encaminhar no teams e a pessoa não ver [...] ela não tem a rotina de abrir no computador.”*

Nas falas dos gestores, evidencia-se a percepção de limitações e ruídos na comunicação mediada por tecnologias no contexto do teletrabalho. Os gestores relatam que, apesar da disponibilidade de múltiplos canais, a comunicação se torna mais lenta e menos eficiente, sobretudo porque nem sempre os que estão em trabalho remoto estão conectados ou disponíveis em tempo real. Tais achados corroboram com os apontamentos de Elvira e Bezerra (2021), sobre os riscos de deterioração da comunicação e a ocorrência de subentendidos, particularmente com o uso de ferramentas de escrita como o *WhatsApp*.

### **Avanços**

*“A gente usa o teams [...] exatamente para eu não extrapolar o horário de trabalho das pessoas.”*

*“Pode ligar pelo whatsapp, ligar normal, falar pelo teams, mandar e mail, eu uso todos eu estou à disposição.”*

*“Temos um canal aberto [...] o tempo todo por telefone e whatsapp e eles podem nos contatar a qualquer tempo se tiver alguma dúvida, se tiver alguma sugestão, se quiser algum tipo de ajuda.”*

Apesar dos desafios, observa-se uma mudança de cultura por parte das chefias, que buscam evitar comunicações que extrapolem a jornada de trabalho, mantendo canais abertos para contato e garantindo que os colaboradores possam solicitar ajuda sempre que necessário, o que contribui para a criação de um ambiente de suporte, além de demonstrarem disponibilidade por meio do uso das diversas ferramentas digitais disponíveis no órgão. Nesse contexto, os desafios e demandas dos arranjos de trabalho flexíveis vão sendo gradualmente ajustados por meio da colaboração entre gestores e teletrabalhadores, reforçando a necessidade de integrar tarefas, práticas, processos e a comunicação no regime de teletrabalho à cultura organizacional e à infraestrutura tecnológica disponível, conforme expuseram Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

Guerra et al. (2020), também destacam que o suporte das ferramentas de TIC ao desenvolvimento do teletrabalho é essencial, especialmente no caso das ferramentas de comunicação, que contribuem para a racionalização das atividades laborais.

Em síntese, o resultado da análise de CHD aplicada ao corpus textual revelou três categorias de conteúdo alinhadas à literatura estudada.

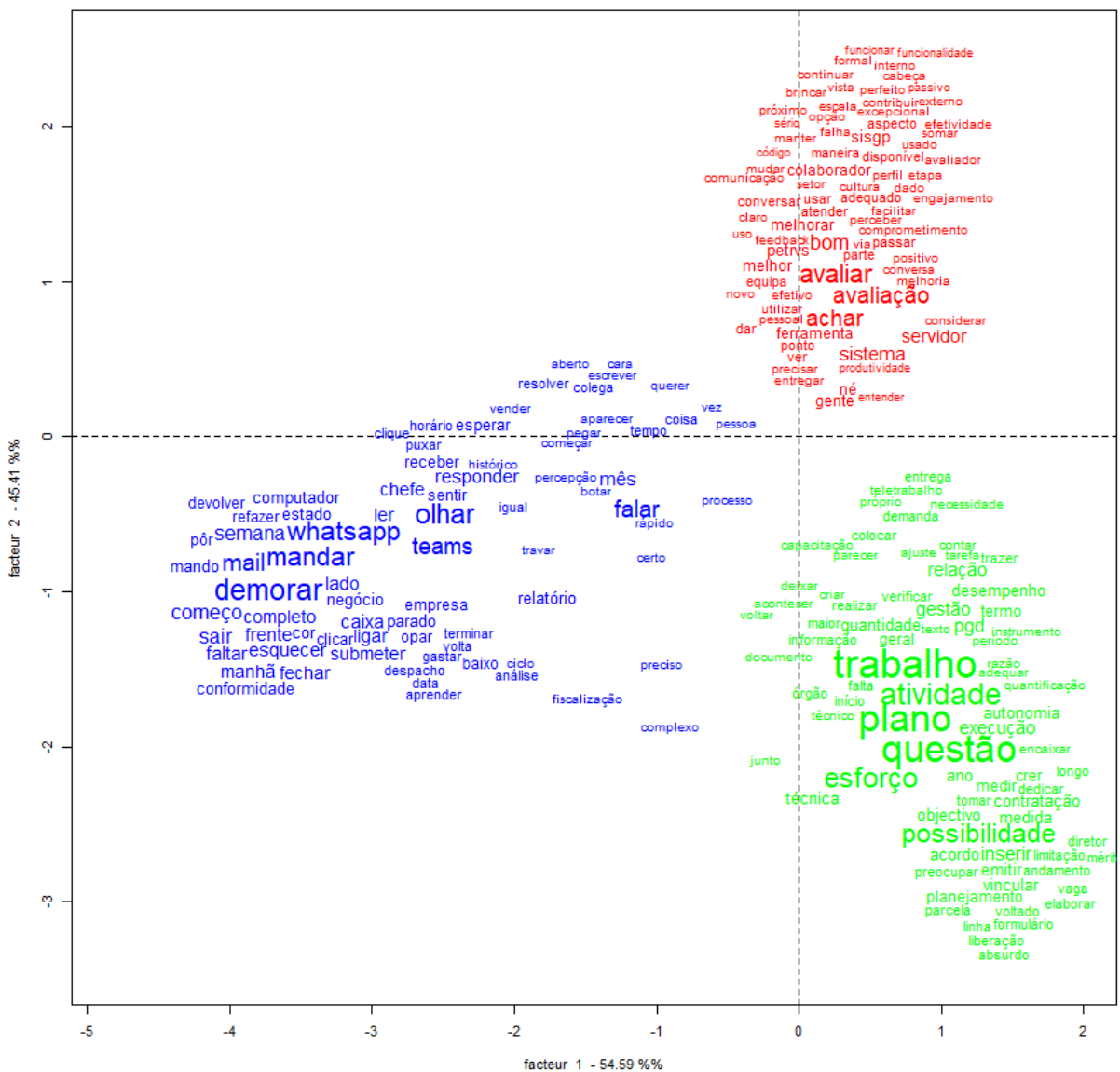
A Figura 3 apresenta a Análise Fatorial por Correspondência (AFC), que possibilita a observar as proximidades entre as palavras e classes derivadas da CHD por meio de um gráfico cartesiano, permitindo identificar as relações de dependência e independência entre as categorias. A análise considera a disposição dos verbetes nos quadrantes, que podem coincidir ou se situar em posições distintas.

A análise fatorial possibilitou identificar diferentes agrupamentos de palavras associadas às percepções dos gestores acerca da efetividade da avaliação de desempenho. O eixo horizontal (Fator 1), que explica a maior variabilidade dos dados, evidencia uma oposição entre termos ligados a dificuldades de comunicação e operacionalização do trabalho remoto, como “mandar”, “demorar”, “WhatsApp” e “Teams” (em azul), e expressões associadas ao planejamento, organização e execução de atividades, como “trabalho”, “atividade”, “plano” e “questão” (em verde). Já o eixo vertical (Fator 2) distingue termos relacionados ao processo de monitoramento e avaliação do desempenho dos servidores, como “avaliar”, “avaliação”, “sistema” e “servidor” (em

vermelho), daqueles que se referem ao cotidiano da comunicação e interação prática no teletrabalho (em azul).

Esses achados revelam que o teletrabalho oferece simultaneamente benefícios relacionados à autonomia e flexibilidade, bem como desafios vinculados à interação social, à comunicação e à avaliação de desempenho.

Figura 3 - Análise Fatorial por Correspondência



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Já a Figura 4 apresenta o filograma da CHD. Ambas as análises complementam a interpretação da CHD, ao apresentar as palavras que foram agrupadas em cada classe. É possível identificar que a correlação entre as classes 1 e 2 acontece a partir da 2ª ramificação “Ferramentas de comunicação e gestão de demandas”.

Figura 4 - Filograma



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

E possível constatar que as análises convergem para a identificação de três eixos temáticos principais. Observa-se uma sintonia entre as dimensões analisadas, conforme sistematizado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Síntese dos resultados (CHD, AFC e Filograma)

Tema Central	CHD - Dendograma	AFC	Filograma
Do SISGP ao PETRVS (avanços e desafios)	Avaliação; bom; sistema; servidor; PETRVS; SISGP;; ferramenta; melhor; adequado; melhoria; comprometimento; feedback; efetividade; avaliador; engajamento; e administração.	Avaliar; avaliação; achar; bom; sistema; servidor; ferramenta; PETRVS; e SISGP;	Avaliar; achar; avaliação; bom; sistema; servidor; PETRVS; SISGP; Ferramenta; gente; e melhor.
Avaliação de Desempenho	Plano; atividade; esforço; pgd; execução; gestão; medida; desempenho; autonomia; planejamento; limitação; formulário; demanda; mérito; capacitação; e teletrabalho.	Trabalho; plano; questão; atividade; esforço; possibilidade; gestão; e PGD.	Trabalho; plano; questão; atividade; esforço; possibilidade; gestão; e PGD
Ferramentas de comunicação e gestão de demandas	WhatsApp; e-mail; Teams; semana; responder; chefe; conformidade; computador; relatório; horário; fiscalização; e processo.	Mandar; demorar; WhatsApp; Teams; olhar; falar; e-mail; chefe.	Demorar; olhar; mandar; WhatsApp; mail; falar; Teams; começo; semana; sair; e responder.

Elaborado pela autora (2025)

#### 4.3.4 Análises de Especificidades - Geração *baby boomer*, *x* e *millenial*

Por meio da análise de especificidades foi possível fazer comparações das evocações (considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices hipergeométricos /  $\chi^2$ ) entre diferentes variáveis coletadas, como geração (*baby boomer*, *x* e *millenial*). O índice  $\chi^2$  indica a probabilidade de correlação entre palavras e variáveis no corpus (Sousa, 2021), permitindo identificar os termos mais característicos de cada grupo e fornecer subsídios para a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado entre as gerações.

Ao considerar os resultados estatísticos, em que certos termos ou categorias se mostraram mais representativos para cada geração, espera-se que esses achados contribuam para compreender melhor as diferenças de percepção entre gerações, subsidiando ajustes nas práticas de avaliação,



na comunicação de metas e feedbacks, bem como no desenvolvimento de estratégias que aumentem a efetividade do programa e o engajamento das equipes.

Na geração *baby boomer* concentram-se aspectos relacionados aos fatores avaliados no teletrabalho (por exemplo, “esforço”, “atividade”, “autonomia”, “quantidade”, “complexo”, “sentido”, “resultado”, “avaliação”, “pgd”, “técnica”, “necessidade”, “prático”, “presencial”).

*“Essa atividade demanda um esforço extremo e que você fala assim, eu não realizei nada em termos de quantidade, mas o tempo que você gastou de esforço para fazer uma atividade [...]”*

*“A Entrega mínima, ela já impõe uma avaliação razoável, muito boa ou ótima.”*

*“Autonomia é você ter pré-disposição para empreender uma atividade [...] você é proativo? [...] não precisa ninguém pedir pra pessoa fazer, mas[...] são poucas as pessoas que entendem dessa forma.”*

*“Eu creio que uma amplitude nessa escala é melhor para uma avaliação mais precisa, ela é praticamente proforma.”*

Termos como “autonomia”, “sentido” e “resultado” sugerem que essa geração valoriza a responsabilidade individual e o propósito do trabalho, destacando que a avaliação de desempenho busca reconhecer tanto o esforço quanto a efetividade das ações. Palavras como “avaliação”, “PGD”, “técnica”, “necessidade” e “prático” indicam que esses gestores percebem o PGD como uma ferramenta estrutural e técnica, refletida por métricas mais abrangentes e significativas, e valorizam a presença física como meio de facilitar a comunicação e a interação da equipe. Esses achados evidenciam que a adoção do teletrabalho híbrido pode conciliar a necessidade de interação com os benefícios da flexibilidade do teletrabalho.

Os discursos dos participantes da geração *x* se concentram em aspectos relacionais e de equipe (por exemplo, “avaliar”, “você”, “eu”, “cliques”, “escrever”, “comprometimento”, “sobrecarga”, “colega”, “relatório”, “meta”, “depender”, “serviço”, “mim”, “chefe”). Esses elementos revelam que essa geração valoriza a interação entre os membros da equipe, o alinhamento das metas e a cooperação no cumprimento das atividades.

*“A ferramenta é boa mas depende muito do comprometimento das duas partes.”*

*“Eu avalio pela demanda e os trabalhos prestados, agora depende do tipo de avaliação que você também queira fazer.”*

*“Tem despacho que é mais simples tem despacho que é mais complexo. E aí você vai avaliar o quê? O tempo, a complexidade ou a resolução do problema..”*

*“Talvez, nesse evento, que você avalia negativamente o colega, pode ser [...] um alerta, mas eu não vejo, na cultura, as pessoas se importando demais com aquela avaliação a ponto de mudar o seu comportamento e as suas entregas.”*

Os relatos dos gestores da geração *x* indicam que a efetividade da avaliação de desempenho depende da interdependência entre avaliador e avaliado, da seriedade no uso da ferramenta e da clareza dos critérios. Essa geração valoriza a responsabilidade individual, mas reconhece que o desempenho está intimamente ligado à cooperação e às relações interpessoais entre colegas e chefias. Ao mesmo tempo, observam limitações culturais, já que nem sempre o feedback negativo provoca mudanças de comportamento, evidenciando a necessidade de fortalecer a cultura organizacional e o engajamento.

Por fim, as respostas da geração *millennial* se concentram em aspectos relacionados a ferramentas e sistemas de trabalho do PGD (por exemplo, “entrega”, “petrvs”, “teletrabalho”, “produto”, “sistema”, “prestação”, “conta”, “importante”, “coordenação”, “plano”, “registro”, “execução”, “feedback”, “reunião”).

*“Considero o petrvs mais intuitivo [...] acho mais realista e de maior uso para o gestor porque você pactua na entrega e não hora trabalhada.”*

*“A gente faz um registro de um plano de trabalho mensal, e ... a cada início de mês ... o coordenador geral traz o feedback das produções da coordenação como um todo.”*

*“Ele traz ali uma nota se o cara executou ou não o trabalho mas em relação à qualidade do trabalho.”*

Esses relatos indicam que os gestores dessa geração tendem a valorizar processos estruturados, tecnologia e acompanhamento formal das atividades, com foco em eficiência, monitoramento e resultados. A presença de termos relacionados a teletrabalho e sistemas digitais revela uma familiaridade com ambientes tecnológicos e uma predisposição para modelos de trabalho flexíveis, como o integral ou híbrido. Ao mesmo tempo, palavras como “coordenação”, “plano” e “reunião” ressaltam que, apesar do uso das ferramentas digitais, esses gestores reconhecem a importância do planejamento, do alinhamento das atividades e da interação organizada entre os membros da equipe, garantindo que metas e entregas sejam cumpridas de forma eficaz. Em síntese, a geração *millennial* percebe o PGD como uma ferramenta operacional e sistêmica, cujo sucesso depende da integração entre tecnologia, processos claros e

acompanhamento contínuo, demonstrando uma visão orientada à eficiência, produtividade e feedback.

Os resultados desta pesquisa corroboram as evidências apresentadas por Sousa (2022), a Geração *Baby Boomers* demonstra maior preferência pelo trabalho presencial, enquanto as gerações X e *Millennials* se mostram mais confortáveis em atuar de forma remota. Além disso, os *Millennials* evidenciam maior utilização de novas ferramentas, recursos e mecanismos para otimizar procedimentos e realizar suas tarefas, dando preferência a este regime por possibilitar maior flexibilidade e bem-estar no trabalho. Segundo a autora, as diferenças observadas entre as gerações parecem estar mais relacionadas ao ciclo de vida em que cada participante se encontra do que, propriamente, à geração a que pertence.

Ademais, estudos indicam que o teletrabalho híbrido apresenta benefícios tanto para organizações quanto para trabalhadores, ao combinar flexibilidade, eficiência e manutenção da interação entre equipes. Lima (2023) corrobora que o modelo híbrido favorece o bem-estar dos trabalhadores, configurando-se como a preferência majoritária em sua pesquisa. De forma complementar, Williamson et al. (2022) destacam que, no contexto das organizações públicas, o trabalho híbrido contribui para a valorização, atração e retenção de servidores, reforçando sua relevância como estratégia de gestão de pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão teve como objetivo analisar a percepção dos servidores em regime de teletrabalho acerca das dimensões de qualidade de vida, os resultados das avaliações de desempenho dos teletrabalhadores nas bases SISGP e PETRVS e as percepções dos gestores acerca da efetividade da avaliação de desempenho no contexto do PGD em uma organização pública.

Com relação aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho os resultados descritivos obtidos apontaram percepções de bem-estar nos fatores: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica. No fator Sobrecarga de Trabalho existem focos de percepção negativa relacionados ao aumento da carga de trabalho, ao reconhecimento profissional e maior cobrança por resultados, que merecem atenção da gestão. Entre os principais resultados descritivos, destaca-se a flexibilidade proporcionada pelo regime remoto, ao possibilitar a organização da jornada de acordo com as próprias necessidades, a conciliação entre vida profissional e pessoal, a redução de custos e a eliminação do tempo gasto

em deslocamentos, sendo este último percebido como um dos principais catalisadores de desempenho no teletrabalho, por contribuir para a redução do estresse, o aumento da concentração na execução das tarefas e da produtividade. Por outro lado, foram apontadas dificuldades relacionadas à comunicação e à interação com colegas e chefias, bem como à necessidade de aprimoramento no suporte institucional, equipamentos adequados, uso de móveis ergonômicos e os aspectos relacionados às oportunidades de ser promovido em teletrabalho.

A análise dos sistemas de avaliação de desempenho (SISGP e PETRVS) demonstra que, embora as avaliações do PETRVS apresentem resultados elevados, sua distribuição mais equilibrada em comparação ao SISGP indica que o modelo atual começa a captar nuances que antes se diluíam em médias excessivamente elevadas e sinaliza uma possível mudança cultural na forma como as avaliações são conduzidas e percebidas.

Quanto à efetividade da avaliação de desempenho, os relatos dos gestores evidenciam que a utilização dessas ferramentas é fundamental para o Programa de Gestão, pois permitem maior transparência e preservação do histórico das avaliações. Apesar dos avanços observados, o sistema PETRVS, atualmente utilizado no órgão de pesquisa, apresenta aspectos que demandam aprimoramento para alcançar maior efetividade, tais como layout mais acessível, ser mais intuitivo, escala mais abrangente, e maior clareza quanto aos aspectos que devem ser considerados na composição da avaliação, possivelmente decorrente do uso recente da ferramenta.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui ao ampliar o debate sobre qualidade de vida no teletrabalho e avaliação de desempenho no setor público, integrando esses constructos que, frequentemente estudados de forma isolada, mostram-se interdependentes na prática organizacional. A utilização da escala de e-QVT (Andrade, 2020), os resultados da avaliação de desempenho dos sistemas utilizados no PGD, bem como percepções de gestores sobre a efetividade desse processo avaliativo oferecem um modelo analítico robusto, que pode servir de referência para outras investigações sobre teletrabalho em diferentes órgãos e esferas da administração pública. Dessa forma, o estudo avança no campo da gestão pública ao trazer evidências empíricas sobre a aplicabilidade do PGD e ao indicar caminhos para o aprimoramento das políticas de trabalho remoto.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a restrição da amostra a um único órgão público, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outras realidades institucionais. Ademais, a natureza transversal do estudo não permite captar a evolução das avaliações ao longo

do tempo, aspecto particularmente relevante considerando que o novo sistema do PGD foi implementado há poucos meses, estando ainda em fase inicial de consolidação, o que poderia revelar mudanças significativas em suas práticas e resultados.

Outra limitação do estudo foi o viés direcionado exclusivamente à modalidade de teletrabalho. Considerando que o programa também abrange a modalidade presencial, recomenda-se que futuros estudos incluam todas as modalidades e busquem identificar os impactos do Programa no planejamento e na gestão das instituições, no desempenho e na mensuração das atividades, bem como na gestão de pessoas. No que tange às limitações, os dados dos sistemas revelam-se mais indicativos do que conclusivos. Assim novas análises sobre monitoramento da avaliação de desempenho em outros órgãos poderão confirmar a efetividade e o aprimoramento do PGD.

Com base nos resultados e nas limitações identificadas, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo amostral, abrangendo diferentes órgãos, esferas governamentais e modalidades de trabalho do PGD, de modo a permitir análises comparativas mais abrangentes. Sugere-se ainda o desenvolvimento de estudos longitudinais capazes de acompanhar a evolução das percepções sobre qualidade de vida e desempenho dos servidores ao longo do tempo, especialmente diante da adaptação institucional às mudanças trazidas pelo PGD. Outra linha é a investigação da relação entre teletrabalho, engajamento, cultura organizacional e liderança, uma vez que tais fatores se mostraram determinantes para a efetividade das práticas avaliativas e para a sustentabilidade do programa. Ademais, é relevante que novas pesquisas explorem o potencial dos sistemas de informação utilizados no PGD, tanto como instrumentos de monitoramento do desempenho quanto como fontes de dados estratégicos para a formulação de políticas públicas orientadas a resultados.

Por fim, o estudo alcançou seu principal objetivo e oferece subsídios importantes para a compreensão dos efeitos da qualidade de vida e avaliação de desempenho no teletrabalho. Além disso, fornece um ponto de partida relevante para futuras investigações que possam aprofundar o conhecimento sobre o Programa de Gestão de Desempenho no serviço público, contribuindo no desenvolvimento de mecanismos de avaliação adequados e precisos, melhoria das práticas de gestão e a promoção de maior eficiência e bem-estar no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Naiara Amorim da Silva; BARBOSA, Flávia Lorenne Sampaio; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; BARROS, Rômulo Oliveira. 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** - RISTI, 2024.

AGUIAR, S. F. B.; OLIVEIRA, F. B. de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S. **O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 664–677, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>. Acesso em: 26 ago. 2024.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. especial, p. 511–533, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN>.

ALMEIDA, Débora Bruna Alves; DELFINO, Islania Andrade de Lira; SOUZA, Ivam Holanda de; SILVA, Thales Fabricio da Costa e; KUBO, Edson Keyso de Miranda; OLIVA, Eduardo de Camargo. Teletrabalho na pandemia de Covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em administração? In: **XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2022.

AMARAL, M. G. A; BRANDÃO, M. D. G. V; CARRARO, E. R. Teletrabalho e avaliação em uma instituição pública de ensino superior no contexto do Programa de Gestão e Desempenho. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 128-147, maio-agosto 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e104876>. Acesso em: 10 jul. 2025

ANDRADE, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>.

ANTUNES, E. D.; RIBEIRO, B. C.; SANTOS, M.; FISCHER, F. M. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 3, 2023.

ASSUNÇÃO, B. S. B. DE; DUARTE, J. M. DOS S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V. DE; DIAS, C. N. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 890–913, 2023

BARBIERI, B., BELLINI, D., BATZELLA, F., MONDO, M., PINNA, R., GALLETTA, M., DE SIMONE, S. (2024). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. **Public Personnel Management**, 1–31

BARBOSA, Ronaldo Fernandes. Avaliação de desempenho – Uma retomada necessária. **Revista Pensamento e realidade**, ano I, n. 3/98 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

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)**, Boa Vista, v. 18, n. 54, p. 386–413, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13282719. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5035>. Acesso em: 20 set. 2024.

BATISTA, Denis Alberto; GALEGALE, Napoleão Verardi; AZEVEDO, Marilia Macorin de; FEITOSA, Marcelo Duduchi. Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 99409-99421, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n10-316.

BERGAMASCHI, Alessandro Bunn; NETTO FILHA, Wanilda R.; ANDRADE, Antonio Rodrigues de. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business Management**, v. 4, n. 3, p. 30-45, 2018. ISSN 2183-5594. Disponível em: <https://doi.org/10.58869/EJABM>.

BRASIL. **Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n.11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n.11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 12.504, de 12 de junho de 2025**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União, Brasília, 2025. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=12504&ano=2025&ato=b73oXTU5UNZpWT401>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Diário Oficial da União, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/>

/asset\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/ content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 04 jul. 2024.

**BRASIL. Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 29 jul. 2024.

**BRASIL. Instrução Normativa Conjunta n. 24, de 28 de julho de 2023.** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário Oficial da União, Brasília, 2023a. 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: 01 ago. 2024.

**BRASIL. Lei n. 10.683, de 28 de maio de 2003.** Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2003/lei-10683-28-maio-2003-496772-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 11 jul. 2024.

**BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: Seção 1. Brasília, DF, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 17 mar. 2025.

**BRASIL. Medida Provisória n. 1.911-8, de 29 de julho de 1999.** Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: [https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=1911\\_8&ano=1999&ato=c8fIzZ65UeNpWT14a](https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=1911_8&ano=1999&ato=c8fIzZ65UeNpWT14a). Acesso em: 11 jul. 2024.

**BRASIL. Medida Provisória n. 870, de 1º de janeiro de 2019.** Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm). Acesso em: 11 jul. 2024.

**BRASIL. Medida Provisória n. 1.154, de 1º de janeiro de 2023.** Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Mpv/mpv1154.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Mpv/mpv1154.htm). Acesso em: 11 jul. 2024.



BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Relatório gerencial de monitoramento do programa de gestão**. Brasília, DF: MDR, 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MDRSEI\\_14022.165762\\_2021\\_40.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MDRSEI_14022.165762_2021_40.pdf). Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Relatório gerencial de monitoramento do programa de gestão**. Brasília, DF: MDR, 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MDR.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, 2013.

CÂNDIDO, Ana Carolina Ferreira; ALENCAR, Maria do Carmo Baracho de. Percepção dos riscos de LER/DORT no teletrabalho de servidores de uma universidade pública. **Fisioterapia em Movimento**, Curitiba, v. 37, e37113.0, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/fm.2024.37113.0>

CARDOSO, Bruno Baranda. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na diretoria de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social**. 2018, 49 f, Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3374>. Acesso em: 07 jul. 2024.

CHAFI, M. B.; HULTBERG, A.; YAMS, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. **Sustainability**, 14(1).

\_\_\_\_\_. **Ciclo do PGD**. YouTube, 31 jul. 2023b. Disponível em: [https://youtu.be/jXwB8\\_DNd8?si=snYex\\_ZeX3Eyp6VA](https://youtu.be/jXwB8_DNd8?si=snYex_ZeX3Eyp6VA). Acesso em: 23 mar. 2025.

COELHO JUNIOR, F.A. (2011). Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa, 1-16.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. In: **XXXIV Encontro da ANPAD**, 2010, Rio de Janeiro.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioural Science (2nd Edition)**. 2nd. ed. New York: Routledge, 1988.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, L. S. da; BIANCHI, I. S. 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**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e944, 2024. DOI: 10.55905/ijsmvtv10n3-027. Disponível em:

<https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/944>. Acesso em: 31 jul. 2024.

ELVIRA, Enrique Sánches; BEZERRA, Leonardo Ferreira. O Programa de Gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho? 92 p. : il. -- (Cadernos Enap, 129; Coleção: Cátedras 2021). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7641>. Acesso em: 25 set. 2024.

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. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054>. Acesso em: 26 ago. 2024.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: LPA Edições, 2011

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 5ª edição ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 07 jul. 2024.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4652>. Acesso em: 10 fev. 2023

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, Ú. C. Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, 2020.

GURGEL, Jaidete Ferreira Diógenes; CEOLIN, Alessandra Carla; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 2, p. 1-25, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057>

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista Navus**, v. 8, n. 3, 2018.

KLEIMAN, F.; NOGUEIRA, N. J.; FARIAS, REGO, R. S. M. P.; BRITO, T. B. D. O.; BERTAZZI, D. M.; FARIAS, R. S.; BARBOSA, M. M. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research. Anais. New York, NY, USA: ACM, 2023. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3598469.3598508> Acesso em: 3 jul. 2025

KLEIMAN, F.; DA SILVEIRA MACHADO, C.; JUNCA NOGUEIRA, N. Challenges for monitoring flexible work: trade-offs of formal and informal information systems use. **Conference on Digital Government Research**, [S. l.], v. 26, 2025. DOI: 10.59490/dgo.2025.982. Disponível em: <https://proceedings.open.tudelft.nl/DGO2025/article/view/982>. Acesso em: 3 jul. 2025.

KOSSEK, E. E., THOMPSON, R. J.; LAUTSCH, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. **California Management Review**, 57(4), 5-25

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Danyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. Contextus – **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 21, n. 20 anos, p. e88624, 2023. DOI: 10.19094/contextus.2023.88624. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/88624>. Acesso em: 27 jun. 2024.

LEMOS, Paulo Henrique Corrêa. **Proposta de métrica de aferição da produtividade do teletrabalho federal de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)—Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/>.

LIMA, F. L. de A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 9, p. 15962–15983, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2717>. Acesso em: 26 ago. 2024.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-**

**Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i4.963. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 07 jul. 2024.

LUIZ, Jéssica Damian; COSTA, Mariana Soares; PETRI, Sergio Múriilo; MARTINS, Vinícius Abílio. ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO REMOTO - UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA – UNILA. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 20–40, 2023. DOI: 10.25110/receu.v24i1-002. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/9167>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1307>.

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

MARTINS, J. V.; SÁTIRO, R. M. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 2325–2337, 2024. DOI: 10.34119/bjhrv7n1-186. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/66572>. Acesso em: 26 aug. 2024.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 169–196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 10 set. 2024.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia et al. Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

NUNES, A. X. **O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações**. (Dissertação de Mestrado). Brasília: Fundação Getulio Vargas, 14 jul. 2023.

OLIVEIRA, F. H. D.; COELHO JUNIOR, F. A.; CORREIA, P. M. A. R.; SILVA, P. M. Q. F.; GOMES, C. J. V. Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da avaliação de desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD, XLIV, 2020

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2020. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 17 abr. 2025

\_\_\_\_\_. **O que é o PGD? E o que não é?** - Secretário Roberto Pojo. YouTube, 17 de jul. de 2024b. Disponível em: <https://youtu.be/2c74odBYSMA?si=anMVDjwvapLeKP7>- Acesso em: 13 jun. 2025.

PALUMBO, R., MANESH, M. F.; PETROLO, D. "What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review," **Public Management Review**, 2022.

PAULA, Marcos Vinício de; MARQUES, Antônio Luiz; BERALDO, Daiane Ferreira Arantes; COUTO, Lucas Carrilho do; GONÇALVES, Iago Batista; GONÇALVES, Vinícius Batista. Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 139-161, jan.-abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/82026>. Acesso em: 26 ago. 2024.

PEREIRA, L. de J.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, L. P. da; MENDONÇA, C. M. C. de. TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: ESTUDO DE CASO DO PODER JUDICIÁRIO EM UM ESTADO DO NORTE DO BRASIL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 222–245, 2021. DOI: 10.25112/rgd.v18i1.2283. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283>. Acesso em: 26 ago. 2024.

POJO, R. Entrevista: programa de gestão e desempenho, com Roberto Pojo. 2021. Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

\_\_\_\_\_. **Programas de Gestão e Desempenho: Guia Prático para implementação e execução do PGD na administração pública: módulo 4**. Ed. 1º ed. Brasília: DINOV/SEGES/MGI, 2024a.

\_\_\_\_\_. **Programas de Gestão e Desempenho: Sistema PGD PETRVS, 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/sistemas-e-api-de-dados>. Acesso em: 14 fev. 2025.

\_\_\_\_\_. **Programas de Gestão e Desempenho. 2024c**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 14 mai. 2025

REVELLE, William; ZINBARG, Richard E. Coefficients alpha, beta, omega, and the glb: Comments on sijtsma. **Psychometrika**, v. 74, n. 1, 2009.

ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 155–162, 2018.

SANTANA, Deise Maisa Ribeiro de; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; OLIVEIRA, Thais Ettinger. A influência do teletrabalho na produtividade: uma revisão sistemática da literatura internacional. In: **Seminário em Administração - SemAd 25 anos, 2022**. Anais. ISSN 2177-3866. 8, 9, 10 e 11 de novembro de 2022.

SANTOS, I. G. dos; JERÔNIMO, T. B. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, p. 192-207, mai./ago. 2025.

SCHLEDER, Marcus Vinicius Nascimento; GAI, Maria Julia Pegoraro; OLIVEIRA, Gabriele Caroline de; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 1, p. 81-98, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v21i1.39082>.

SILVA, A. M. S. da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. 2015. Anais. Disponível em: <http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>.

SILVA, R. E. da; VELOSO, L. H. M. O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 11, n. 56, p. e1406, 2025. DOI: 10.36238/2359-5787.2025.v11n56.1406. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1406>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SOUSA, Carla Alexandra Silva. **Os desafios do teletrabalho e a intenção de permanecer neste regime. Um estudo geracional**. (Dissertação de Mestrado em Psicologia), Universidade Católica Portuguesa. Porto, 2022.

SOUSA, Yuri Sá Oliveira. O uso do software IramuteQ: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 1541-1560, 2021.

SOUZA, Cinthia Mara Oliveira e Souza. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD): Uma análise a partir do modelo três “I”**. (Dissertação de Mestrado em Governança e Desenvolvimento). Brasília: ENAP, 2025.

SOUZA, Marli Aparecida Rocha de *et al.* O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, n. 0, 2018.

SOUZA, Raoni de Lucena. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. Ensaio. **Rev. bras. saúde ocup.** 48, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22>. Acesso em: 31 jul. 2024.

TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 7, p. 01-21, 2024. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4020>.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 20 ago. 2024.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 27 jun. 2024.

WILLIAMSON, S., PEARCE, A., CONNOR, J., WEERATUNGA, V.; DICKINSON, H. (2022). The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? **Australian Journal of Public Administration**, 81, 640–648.

## 5 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo 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.

No primeiro estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional sobre qualidade de vida no teletrabalho no contexto do serviço público, a partir da qual foram identificados avanços, lacunas e delineada uma agenda de pesquisas futuras voltada ao setor público. A análise do corpus possibilitou a construção de categorias que evidenciaram tendências relevantes. Entre os principais resultados, destacou-se que o modelo híbrido de teletrabalho, que combina o trabalho remoto e presencial, tem apresentado efeitos positivos tanto na produtividade quanto no bem-estar dos trabalhadores. Além disso, a questão de gênero revelou impactos relacionados à sobrecarga de tarefas domésticas e familiares e a gestão de recursos humanos desempenha papel central na efetividade dessa modalidade de trabalho.

Por meio do Estudo I, foi possível examinar como a literatura tem estudado o tema qualidade de vida no teletrabalho no contexto do serviço público, oferecendo subsídios que fortaleceram o Estudo II. Dessa forma, a investigação empírica pôde ser orientada por questões relevantes, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada sobre as dimensões de qualidade de vida e avaliação de desempenho no teletrabalho.

O segundo estudo, de caráter empírico, investigou a percepção dos servidores em regime de teletrabalho acerca das dimensões de qualidade de vida; os resultados da avaliação de desempenho dos sistemas SISGP e PETRVS; e os aspectos de efetividade e desafios da avaliação de desempenho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sob a perspectiva dos gestores. Os resultados evidenciam que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto favorece a conciliação entre vida pessoal e profissional, reduz custos e deslocamentos, além de contribuir para maior concentração, diminuição do estresse e incremento da produtividade. Contudo, persistem obstáculos relacionados à comunicação e à interação entre colegas e chefias, bem como à necessidade de maior suporte institucional, especialmente quanto a equipamentos e mobiliário ergonômico. A análise dos sistemas de avaliação de desempenho (SISGP e PETRVS) reforçou sua relevância para a transparência e a gestão do PGD, ainda que o PETRVS demande avanços em termos de layout, abrangência das escalas e clareza dos critérios de avaliação.



Os critérios de avaliação do plano de trabalho suscitam questionamentos relevantes sobre o que os gestores estão realmente avaliando e quais parâmetros devem ser considerados para assegurar justiça e efetividade. A reflexão torna-se ainda mais pertinente quando se observa que essa avaliação não se confunde com a avaliação de desempenho tradicional, à qual os servidores públicos federais estão submetidos e que é regulamentada por atos normativos específicos. Esses aspectos reforçam a necessidade de repensar as práticas de avaliação, evidenciando a importância de maior clareza e transparência, de modo que o potencial dos sistemas de informação do PGD não se limite apenas ao atendimento de requisitos ou estruturas legais.

As principais limitações da revisão sistemática referem-se à concentração das publicações nos anos de 2022 e 2023, nas bases de dados consultadas, o que limitou a análise a um contexto marcado pela pandemia, e à baixa presença de estudos internacionais, reduzindo a possibilidade de comparações mais amplas. Esses fatores evidenciam que as pesquisas sobre qualidade de vida no teletrabalho ainda são incipientes, configurando um campo fértil para futuras investigações. No Estudo II, destacam-se como limitações a restrição da amostra a um único órgão público, a natureza transversal da pesquisa, que impede o acompanhamento de mudanças ao longo do tempo, e o foco exclusivo na modalidade de teletrabalho, o que limita a análise em relação ao modelo presencial do PGD.

Em conjunto, os dois artigos proporcionaram uma compreensão abrangente do tema, ao articular evidências teóricas e empíricas sobre qualidade de vida e avaliação de desempenho no teletrabalho. Essa abordagem possibilitou identificar tanto os fatores que favorecem quanto os desafios que afetam o bem-estar dos servidores e a efetividade da avaliação de desempenho no contexto do PGD.

Com os resultados apresentados nesta pesquisa, espera-se que outras instituições aprimorem seus processos de avaliação do PGD e contribuam para aprofundar a discussão sobre qualidade de vida, produtividade e avaliação de desempenho no setor público. Nesse sentido, observa-se que o PGD introduziu novas perspectivas para a administração pública, configurando-se não apenas como uma modalidade de teletrabalho, mas como um programa estratégico voltado a induzir melhorias no desempenho institucional e a fortalecer a consecução de resultados efetivos no serviço público.

Esse estudo oferece contribuições teóricas a partir de uma RSL, permitindo identificar avanços e lacunas na área pesquisada e fornecendo subsídios para pesquisadores interessados em desenvolver investigações tendo a qualidade de vida no teletrabalho como objeto de estudo.

As contribuições sociais deste estudo revelam que os dados discutidos constituem subsídios importantes para a formulação de políticas públicas inclusivas e que possam promover níveis satisfatórios de bem-estar, qualidade de vida e desempenho no âmbito do teletrabalho. Além disso oferecem evidências que podem contribuir para o aprimoramento da gestão de um programa estratégico do setor público, que poderá beneficiar tanto os trabalhadores quanto a sociedade com serviços públicos mais eficientes.

Estudos futuros podem aprofundar a análise dos critérios de avaliação do plano de trabalho, investigando como os gestores efetivamente aplicam os critérios do plano de trabalho, identificando possíveis divergências entre o que está formalmente definido e o que é aplicado no dia a dia, avaliar se os sistemas de informação do PGD estão proporcionando informações reais e úteis para a gestão, ou se estão limitados a atender requisitos legais, identificando formas de aprimoramento.

O presente estudo permitiu alcançar os objetivos estabelecidos, garantindo, assim, a consecução do objetivo geral, além de revelar aspectos relevantes para a literatura sobre qualidade de vida e avaliação de desempenho no contexto teletrabalho.

## REFERÊNCIAS GERAIS

AMARAL, M. G. A; BRANDÃO, M. D. G. V; CARRARO, E. R. Teletrabalho e avaliação em uma instituição pública de ensino superior no contexto do Programa de Gestão e Desempenho. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 128-147, maio-agosto 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e104876>. Acesso em: 10 jul. 2025

AGUIAR, Naiara Amorim da Silva; BARBOSA, Flávia Lorene Sampaio; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; BARROS, Rômulo Oliveira. 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 - RISTI**, 2024.

ALMEIDA, Débora Bruna Alves; DELFINO, Islania Andrade de Lira; SOUZA, Ivam Holanda de; SILVA, Thales Fabricio da Costa e; KUBO, Edson Keyso de Miranda; OLIVA, Eduardo de Camargo. Teletrabalho na pandemia de Covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em administração? In: XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022.

ANDRADE, L. L. S. de. (2020). **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho** [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

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. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas/SP, v.21, 2023. Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n.11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta n. 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário Oficial da União, Brasília, 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: 01 ago. 2024.

COELHO Jr., Francisco Antônio; RAMOS, Wilsa Maria; BARBOSA, Mariana Carolina. What Brazilian workers think about flexible work and telework? **International Journal of Business Excellence**, v. 20, n. 1, p. 16-31, 2020.

DUKE, N. K; BECK, S. W. Education Should Consider Alternative Formats for the Dissertation. **Educational Researcher**, v. 28, n. 3, p. 31-36, 1999

FERREIRA, Patricia Itala. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 07 jul. 2024.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 26 ago. 2024.

KLEIN, L. L.; LEMOS, R. B.; PEREIRA, B. A. D.; BELTRAME, G. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 317-344, 2017.

KLEIMAN, F.; NOGUEIRA, N. J.; FARIAS, REGO, R. S. M. P.; BRITO, T. B. D. O.; BERTAZZI, D. M.; FARIAS, R. S.; BARBOSA, M. M. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research. Anais...New York, NY, USA: ACM, 2023. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3598469.3598508> Acesso em: 3 jul. 2025

MENEZES, G. L. de; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Telework and Quality of Life: a Case Study in a Public Educational Institution In Brazil. **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 14747–01e, 2022. DOI: 10.18540/revesv15iss4pp14747-01e. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/14747>. Acesso em: 26 aug. 2024.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 169–196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 10 set. 2024.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020.

ORSIOLLI, Thamella Hellen Estefanuto; SOUZA, Claudio Alexandre de; BEZERRA, Renata Camacho; PERES, Fabiana Frata Furlan; PEREIRA, Eliane Nascimento. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: considerando o contexto público numa revisão sistemática. **Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2024.255648>.

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**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. DOI: 10.25746/ruiips.v8.i4.21975. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 10 set. 2024.

PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila Maria da; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mario Cesar. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 20, p. 1–12, 2022. DOI: 10.19094/contextus.2022.71500. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 10 set. 2024.

PEREIRA, L. de J.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, L. P. da; MENDONÇA, C. M. C. de. TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: ESTUDO DE CASO DO PODER JUDICIÁRIO EM UM ESTADO DO NORTE DO BRASIL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 222–245, 2021. DOI: 10.25112/rgd.v18i1.2283.

Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283>.

Acesso em: 26 ago. 2024.

POJO, Roberto Seara; CARDOSO JR., José Celso. Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. **Estadão**, 21 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestaopolitica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenhopgd-para-o-governo-federalbrasileiro/#:~:text=O%20PGD%20foi%20reformulado%20em,substitui%C3%A7%C3%A3o%20ao%20controle%20de%20frequ%C3%A>Ancia.

SANTOS, André Luiz Trajano dos; REIS, Augusto da Cunha. O serviço público e o teletrabalho na administração pública federal brasileira em tempos de Covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 03, art. 2, p. 29-48, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.03.2>. Acesso em: 26 ago. 2024.

SANTOS, I. G. dos; JERÔNIMO, T. B. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, p. 192-207, mai./ago. 2025.

SILVA, R. E. da; VELOSO, L. H. M. O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 11, n. 56, p. e1406, 2025. DOI: 10.36238/2359-5787.2025.v11n56.1406. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1406>. Acesso em: 13 jul. 2025.

TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 7, p. 01-21, 2024. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4020>.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade UnB de Planaltina (FUP)  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília-DF, 04 de dezembro de 2024.

Senhores Dirigentes do MIDR,

A Sr<sup>a</sup> Gizelma de Souza Maranhão, servidora do quadro pertencente ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Faculdade de Planaltina, da Universidade de Brasília, Edital PGP Nº 10/2023 - Turma 2/2023, matrícula 232105830, desenvolve sua pesquisa de Mestrado, sob orientação da Professora Dra. Maria Júlia Pantoja, cujo projeto de pesquisa está pré-intitulado: “Das relações entre qualidade de vida e produtividade no teletrabalho: um estudo exploratório do programa de gestão e desempenho em uma organização pública”.

Com o objetivo de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar a coleta de dados, por meio de pesquisa documental, de dados levantados no Sistema de Programa de Gestão (SISGP) e entrevistas semiestruturadas nessa instituição.

Ressaltamos que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa; e que serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a identidade do participante, conforme estabelecido na Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, art. 11, inciso II, alínea C.

Colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos, se necessários.

  
Prof.ª Dr.ª Maria Júlia Pantoja

Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD

### Dimensão: Autogestão do Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 0 significa "discordância total" 10 significa "total concordância".

1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional. \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

3. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente



9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

11. Tenho disciplina na execução das atividades \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### Dimensão: Contexto do teletrabalho

Pensando sobre o apoio da instituição e a valorização do trabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 0 significa "discordância total" 10 significa "total concordância".

12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

13. O MIDR oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### Dimensão: Infraestrutura de trabalho

Pensando sobre o local que você desempenha suas atividades, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: **0** significa "discordância total" **10** significa "total concordância".

18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

20. Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### Dimensão: Estrutura Tecnológica

Pensando sobre conexão com a internet e nos sistemas utilizados nas suas atividades, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: **0** significa "discordância total" **10** significa "total concordância".

21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### Dimensão: Sobrecarga de trabalho

Pensando sobre suas tarefas e demandas de trabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: **0** significa "discordância total" **10** significa "total concordância".

24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

27. O teletrabalho exige maior comprometimento \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Nas questões a seguir, fique livre para dar sua opinião sobre os fatores que contribuem ou dificultam o seu desempenho no teletrabalho, bem como informar os principais motivos que o fazem optar pelo regime de teletrabalho:

28. Na sua percepção, quais fatores contribuem positivamente para o seu desempenho no teletrabalho? \*

Insira sua resposta

29. Na sua percepção, quais fatores podem dificultar o seu desempenho no teletrabalho? \*

Insira sua resposta

30. Atualmente, quais são os principais motivos que fazem você optar pelo regime de teletrabalho? \*

Insira sua resposta

## Dados Sociodemográficos

31. Qual é o seu gênero? \*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

32. Qual a sua idade (em anos completos)?  
\*somente números \*

33. Qual o seu nível de escolaridade? \*

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-Graduação (Especialização)
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

34. Qual o seu estado civil? \*

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Prefiro não responder

35. Você tem filhos menores de idade que moram com você? \*

- ☐ Não
- ☐ Sim, 1 filho
- ☐ Sim, 2 filhos
- ☐ Sim, 3 filhos
- ☐ Sim, 4 ou mais filhos

36. Atualmente, você é responsável pelos cuidados de alguma pessoa idosa, pessoa com deficiência ou com doença crônica? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

37. Há quanto tempo você trabalha no MIDR (em anos completos)?

*Caso esteja trabalhando há menos de 1 ano no Órgão, preencha o campo com valor 0 (zero).*  
*\*somente números \**

38. Qual o seu regime de teletrabalho? \*

- ☐ Integral (100% remoto)
- ☐ Híbrido (parcial)

39. Gostaria de continuar em teletrabalho? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

40. Cargo que você ocupa no órgão? \*

- ☐ Gestor (exemplos: Coordenadores, Chefe de Divisão, Chefe de Serviço, entre outros similares)
- ☐ Servidor (você não é responsável formal por uma equipe de trabalho)

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília - UnB, sob a responsabilidade da mestranda Gizelma de Souza Maranhão, com a orientação da Professora Doutora Maria Júlia Pantoja.

A pesquisa, intitulada "Qualidade de vida no teletrabalho e avaliação de desempenho: Análise do Programa de Gestão e Desempenho em uma instituição pública", tem como objetivo investigar as dimensões de qualidade de vida no teletrabalho e a avaliação de desempenho no contexto do PGD, identificando benefícios e desafios percebidos nesse processo avaliativo. **Este questionário tem como foco a coleta de dados sobre as dimensões de qualidade de vida no teletrabalho.** Os demais aspectos previstos no estudo serão explorados por meio de outros instrumentos de coleta de dados.

Você receberá os esclarecimentos necessários para esta pesquisa. **Não é necessário se identificar, o que garante a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.** Sua participação consistirá no preenchimento de um questionário composto por cinco dimensões de qualidade de vida no teletrabalho com questões objetivas estruturadas em uma escala Likert que vai de 0 a 10 (**atente-se para o fato de que zero 0 é igual a "discordo totalmente" e 10 é igual a "concordo totalmente"**), três questões abertas, e dados sociodemográficos.

Sua participação na pesquisa pode envolver alguns riscos como a possível exposição de informações sensíveis, uma vez que o estudo envolverá dados de servidores. Além disso, há a possibilidade de viés de resposta, caso os participantes se sintam inclinados a responder de forma socialmente desejável, especialmente diante da percepção de eventuais repercussões. Para mitigar esses riscos, garantimos o anonimato, a confidencialidade das respostas e a utilização dos dados coletados exclusivamente para fins acadêmicos. A identidade dos respondentes será preservada em todas as etapas da pesquisa, proporcionando um ambiente seguro e livre de julgamentos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a formulação de políticas que promovam o bem-estar dos servidores, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo e aprimorando as práticas de gestão no serviço público. Os resultados serão divulgados na Universidade de Brasília e poderão ser publicados posteriormente.

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.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor entre em contato com: Gizelma Maranhão, pelo e-mail: [pesquisaqyte.produtividade@gmail.com](mailto:pesquisaqyte.produtividade@gmail.com) ou pelo telefone (61) 98231-9773.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação ao TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: [cep\\_chs@unb.br](mailto:cep_chs@unb.br) ou pelo telefone: (61) 3107-1592.

Caso aceite participar da pesquisa, você deverá assinalar a opção **SIM**, caso não deseje participar da pesquisa, você deverá assinalar a opção **NÃO** e a sua participação será encerrada.

Você concorda em participar da pesquisa? \*

- ☐ Sim, eu concordo
- ☐ Não, eu não concordo

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### PERFIL DO PARTICIPANTE

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino Outro( )

Escolaridade: ( ) Superior Completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho no MIDR (em anos completos): \_\_\_\_\_

Há quanto tempo em cargo de gestão:

Formação acadêmica:

### QUESTÕES

1. Como você avalia o processo de avaliação de desempenho dos servidores no âmbito do PGD? (exemplos: efetividade, pontos de vulnerabilidade, sistematização, critérios e instrumentos utilizados são claros e objetivos).
2. Na sua experiência, a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar a produtividade das equipes em teletrabalho? Por quê?
3. Como é conduzida a comunicação com os servidores em teletrabalho durante o processo de avaliação de desempenho, e de que forma os resultados obtidos têm sido utilizados na gestão da equipe (exemplos: feedback, redefinição de metas, redistribuição de tarefas ou capacitações)?
4. Quais mudanças você percebeu na gestão de desempenho com a transição do sistema SISGP para o PETVRS?

## **APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA)**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica sob a responsabilidade da mestrandia Gizelma de Souza Maranhão, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília - UnB, sob a orientação da Professora Doutora Maria Júlia Pantoja.

A pesquisa, intitulada "Qualidade de vida no teletrabalho e avaliação de desempenho: Análise do Programa de Gestão e Desempenho em uma instituição pública", tem como objetivo investigar as dimensões de qualidade de vida no teletrabalho e a avaliação de desempenho no contexto do PGD, identificando benefícios e desafios percebidos nesse processo avaliativo. Esta entrevista tem como foco a coleta de dados sobre a efetividade da avaliação de desempenho no contexto do PGD. Os demais aspectos previstos no estudo serão explorados por meio de outros instrumentos de pesquisa.

Sua participação consiste em uma entrevista com 04 questões abertas de livre resposta por parte do participante sobre as suas percepções sobre a efetividade da avaliação de desempenho e produtividade no contexto do PGD.

Sua participação na pesquisa pode envolver alguns riscos como a possível exposição de informações sensíveis, uma vez que o estudo envolverá dados sobre a efetividade e os desafios da avaliação de desempenho no contexto do PGD. Além disso, há a possibilidade de viés de resposta, caso os participantes se sintam inclinados a responder de forma socialmente desejável, especialmente diante da percepção de eventuais repercussões. Para mitigar esses riscos, garantimos o anonimato, a confidencialidade das respostas e a utilização dos dados coletados exclusivamente para fins acadêmicos. A identidade dos respondentes será preservada em todas as etapas da pesquisa, proporcionando um ambiente seguro e livre de julgamentos. O nome do(a) respondente será substituído por um código alfanumérico simples, mantendo sua privacidade e sigilo.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a formulação de políticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo e aprimorando a eficiência do serviço público. Os resultados serão divulgados na Universidade de Brasília e poderão ser publicados posteriormente.

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.

Eu estou ciente das informações relativas a esta pesquisa e concordo em participar da pesquisa como entrevistado.

---

Assinatura do participante/entrevistado