

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Diretoria do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

CAÉSIO DE SOUSA PAULA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

FERNANDO FREITAS CARNEIRO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFETMG

CAROLINA RIENTE ANDRADE PAULA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

Agradecimento à órgão de fomento:

O desenvolvimento deste trabalho só foi possível com o auxílio da FAPEMIG, através do Programa de Pós Graduação em Administração PPGA CEFET-MG. Gostaríamos de expressar nossa gratidão pelo apoio que oportunizou a subsistência do mestrando pesquisador-bolsista que constitui o grupo de autores.

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Diretoria do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

1. INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O cenário contemporâneo da administração pública federal tem sido marcado por profundas transformações, impulsionadas pela busca por maior eficiência, economicidade e inovação. Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o teletrabalho emergem como ferramentas estratégicas para a gestão pública. Este artigo tem por objetivo analisar a implementação do PGD em uma Diretoria de uma Instituição Federal de Ensino (IFES), focando na efetividade em relação aos objetivos da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24 de 28 de julho de 2023, que estabeleceu orientações relativas à implementação e execução do PGD.

A evolução legislativa do PGD e do teletrabalho no Brasil, desde o Decreto nº 1.590/1995 (Brasil, 1995), a Lei nº 12.551/2011 (Brasil, 2011) e a Lei nº 13.467/2017 (Brasil, 2017) (Reforma Trabalhista), até a formalização do PGD pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), demonstra a busca contínua por modelos de gestão mais flexíveis e orientados a resultados (Brasil, 2018).

A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho na administração pública (Brasil, 2020), formalizando o PGD (Brasil, 2020) e evidenciando a necessidade de avaliar seus impactos na transição do modelo presencial para o teletrabalho, visando a qualidade na prestação de serviços públicos. Embora o teletrabalho otimize recursos, sua aplicação em IFES apresenta particularidades que merecem atenção. A transição do modelo presencial para o teletrabalho, embora necessária durante a pandemia, expôs dificuldades de adaptação e manutenção das atividades, especialmente em IFES, onde a flexibilidade pode gerar desafios de infraestrutura, comunicação e vínculo institucional (Ferreira, 2024). A potencial precarização do trabalho é crítica, pois a legislação do PGD pode transferir custos para o servidor, contradizendo o objetivo de saúde e qualidade de vida no trabalho (Carelli, 2017).

Adicionalmente, a comunicação e o isolamento social são desafios significativos no teletrabalho. A ausência de contato visual direto e a dificuldade na interpretação de expressões faciais podem prejudicar a interação entre os trabalhadores, resultando em atrasos, erros e um sentimento de isolamento. A percepção prejudicada do próprio trabalho, devido à falta de *feedback* constante em um ambiente remoto, também é uma preocupação (Santiago; Andrade, 2024.).

Internacionalmente, o teletrabalho cresceu significativamente, com a OIT registrando um salto de 3% para 20-30% de teletrabalhadores na América Latina entre 2019 e 2021 (OIT, 2021). Pesquisadores do IPEA (2020) indicam que 24,1% da população ocupada no Brasil tem potencial para teletrabalho (Bridi, 2020).

As IFES possuem especificidades que impactam a gestão de pessoas e processos, tornando a flexibilidade do teletrabalho um atrativo, mas também impondo desafios de infraestrutura e manutenção do vínculo institucional. Esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender

como o PGD se adapta a esse cenário complexo e seus impactos reais nas IFES, preenchendo uma lacuna na literatura (CEFET-MG, 2023).

Diante do exposto, esse trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como ocorreu a implementação do PGD em uma Diretoria do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais? Para isso, propõe-se, como objetivos específicos: (i) analisar a aplicação do teletrabalho no PGD na IFES pesquisada; e (ii) avaliar a efetividade do PGD na Diretoria da instituição pesquisada, conforme os objetivos da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023. A análise busca descrever a experiência de flexibilização do trabalho por meio do PGD sob a ótica dos sujeitos ontológicos envolvidos (sendo eles servidores e chefias em uma IFES).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – TELETRABALHO E O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)

2.1 Teletrabalho e Atividade dos Teletrabalhadores: Uma Perspectiva Ampliada

O teletrabalho, com raízes no século XIX, formalizou-se com Jack Nilles na década de 1970, visando economia de energia. Contudo, a tecnologia intensificou a jornada e trouxe complexidades não previstas, como apontado por Carelli (2017).

A disseminação da internet e das TICs a partir dos anos 1990 impulsionou o teletrabalho, reconhecido por otimizar custos e aumentar a satisfação. A pandemia de COVID-19 acelerou sua adoção global, revelando benefícios e desafios, com a América Latina vendo uma inversão drástica para o regime remoto ou híbrido (Andrion, 2021).

A OIT define teletrabalho como a combinação de atividades fora do local padrão com uso de TICs, diferenciando-o de outras formas de trabalho em domicílio e categorizando teletrabalhadores em grupos distintos (OIT, 2021).

No Brasil, a evolução legislativa do teletrabalho, formalizada pela Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), tem sido criticada por sua superficialidade e por não abordar questões como proteção à saúde do trabalhador e transferência de custos ao empregado (Rocha & Amador, 2018).

Além das questões jurídicas, o teletrabalho apresenta desafios psicossociais significativos, como isolamento social, perda da dimensão coletiva e novas formas de controle, gerando angústias relacionadas à conciliação trabalho-família e intensificação da jornada (Rocha & Amador, 2018; Bridi, 2020).

2.2 O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública Federal: Fundamentos e Desafios

O PGD surge na APF como resposta à modernização e otimização da gestão por resultados, impulsionado pelo teletrabalho. Decretos e Instruções Normativas (Decreto nº 11.072/2022, IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, IN Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023 e IN

Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21/2024) consolidam o PGD como instrumento focado na entrega de resultados e qualidade dos serviços públicos.

Os objetivos do PGD, conforme o Art. 2º da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, visam aprimorar a eficiência e a sustentabilidade da APF, promovendo gestão por resultados, otimização de recursos, inovação, atração de talentos, dimensionamento da força de trabalho, aprimoramento do desempenho, saúde e qualidade de vida, e sustentabilidade ambiental. Estes objetivos fornecem um arcabouço para a avaliação da efetividade do PGD nas instituições.

A implementação do PGD nas IFES possui particularidades, influenciadas pela natureza de ensino, pesquisa e extensão. A flexibilidade do teletrabalho pode alinhar-se à cultura acadêmica, mas gera desafios de infraestrutura, comunicação e manutenção do vínculo institucional, exigindo um olhar aprofundado sobre a adaptação do PGD a esse cenário (Mendes & Leite, 2021). A análise dos seguintes trabalhos permite sintetizar as principais tendências e desafios observados:

2.3 Aspectos Comuns:

Foco em Resultados e Eficiência: A maioria dos estudos, como os de Nunes (2023), Santiago, Castro e Andrade (2024) e Teixeira e Bacinello (2024), converge na percepção de que o PGD é uma ferramenta eficaz para promover a gestão orientada a resultados e aprimorar o desempenho institucional e individual. A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho, quando bem geridas, tendem a impactar positivamente a produtividade.

Importância da Infraestrutura Tecnológica: A necessidade de uma infraestrutura tecnológica adequada é um ponto recorrente, como destacado por Rodrigues (2023). A ausência de suporte institucional nesse quesito pode gerar desigualdades e impactar o bem-estar dos servidores, conforme apontado por Ninho (2022).

Desafios Psicossociais: Questões como a intensificação da jornada, a dificuldade de desconexão, o isolamento social e a conciliação entre vida pessoal e profissional são desafios frequentemente mencionados, corroborando as críticas de Carelli (2017) e Bridi (2020).

Necessidade de Apoio Institucional: A importância do suporte da instituição para a implementação do PGD e do teletrabalho é enfatizada por Ferreira (2024), que sugere um modelo híbrido como ideal para o INSS, e por Aguiar et al. (2024), que apontam lacunas na literatura sobre os impactos do PGD.

2.4 Aspectos Distintos e Lacunas:

Especificidades das IFES: Embora alguns estudos, como o de Virgílio et al. (2022) e Santiago, Castro e Andrade (2024), abordem o PGD em IFES, ainda há uma lacuna na compreensão aprofundada de como as particularidades dessas instituições (cultura acadêmica, autonomia, atividades de ensino, pesquisa e extensão) influenciam a adoção e os resultados do programa. A presente pesquisa busca contribuir para preencher essa lacuna.

Sustentabilidade e Meio Ambiente: Cruz (2024) destaca a necessidade de promover mais ações que liguem o PGD, o teletrabalho e a sustentabilidade, indicando um campo ainda pouco explorado na literatura.

Avaliação da Efetividade com Base nos Objetivos da IN: A análise da efetividade do PGD em relação aos objetivos específicos da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, como proposto neste estudo, é um diferencial que permite uma avaliação mais precisa do alcance do programa na prática.

Metodologias de Pesquisa: A predominância de estudos baseados em pesquisa documental ou levantamentos de percepção aponta para a necessidade de abordagens metodológicas mais robustas, como entrevistas e grupos focais, para captar as nuances da experiência dos servidores e aprofundar a análise dos impactos do PGD.

Em síntese, o PGD e o teletrabalho representam um avanço na gestão pública, mas sua implementação não é isenta de desafios. A compreensão dos aspectos comuns e distintos observados em diferentes contextos é fundamental para o aprimoramento contínuo dessas modalidades e para a garantia de que seus benefícios sejam maximizados, minimizando os riscos para os servidores e para a qualidade dos serviços públicos.

3. METODOLOGIA

Em termos gerais, esse estudo é descritivo e exploratório, utilizando o método de estudo de caso, investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Gil, 2019). A investigação utilizou fontes documentais de registros institucionais, vantajosa por reduzir tempo e custo na coleta de dados, além de fornecer informações estáveis e objetivas, permitindo o conhecimento do passado e a investigação de mudanças sociais (Gil, 2019). Os dados são relatórios do CEFET-MG sobre avaliações da primeira fase de implantação do PGD (Portaria DIR-255/2022, Decreto nº 11.072/2022), acessados de outubro a novembro de 2024. A análise comparou a percepção dos servidores entre a realidade presencial e remota.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva. A pesquisa foi realizada por meio de uma análise documental dos relatórios institucionais sobre a implementação do PGD na Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG), permitindo uma compreensão inicial do contexto e dos desafios enfrentados. Os questionários abordaram aspectos como percepção sobre o funcionamento das atividades, comprometimento das equipes, alcance de metas, qualidade do atendimento e infraestrutura tecnológica.

A principal limitação deste estudo é a pesquisa documental exclusiva, que impediu a coleta direta de dados com servidores. Para futuros estudos, sugere-se metodologias complementares como Pesquisa *Survey*, Entrevistas Semiestruturadas e Grupos Focais, para uma compreensão mais completa das percepções e experiências.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção analisa dados dos relatórios da fase de ambientação do PGD na DPG do CEFET-MG, correlacionando-os com o referencial teórico e os objetivos da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, para discutir a efetividade do PGD na instituição.

4.1 Contexto investigado

O CEFET-MG, instituição centenária e autarquia de regime especial, atua no ensino, pesquisa e extensão, integrando a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com múltiplos campi em Minas Gerais (CEFET-MG, 2019).

A administração do CEFET-MG é regida por seu Estatuto e pela Resolução CD-012/2020, que estabelece sua estrutura organizacional. A Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG) é responsável por planejar, desenvolver, coordenar, monitorar e avaliar as políticas de planejamento e gestão da instituição (CEFET-MG, 2020).

Em 14 de março de 2023, a Comissão Executiva do PGD do CEFET-MG (CEFET-MG, 2022) publicou a Manifestação Técnica sobre a fase de ambientação do PGD na DPG, baseada em questionários, diálogos com chefias e relatórios (CEFET-MG, 2023).

O PGD, busca promover a gestão orientada a resultados, estimular a cultura de planejamento institucional, otimizar a gestão dos recursos públicos, incentivar a inovação, fomentar a transformação digital, atrair e reter talentos, contribuir para o dimensionamento da força de trabalho, aprimorar o desempenho institucional e individual, e contribuir para a saúde e qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade ambiental (Brasil, 2023). A implementação do PGD no CEFET-MG, portanto, insere-se nesse contexto de busca por eficiência e modernização da gestão pública, alinhando-se aos princípios da administração pública federal.

4.2 Percepção Geral sobre o Teletrabalho e o PGD

Os dados provenientes dos relatórios institucionais revelam uma percepção majoritariamente positiva dos servidores em relação ao teletrabalho e ao PGD. A flexibilidade de horário, a autonomia na execução das tarefas e a melhoria na qualidade de vida são os pontos mais frequentemente citados como vantagens. Essa percepção está alinhada com estudos como os de Ferreira (2024) e Santiago, Castro e Andrade (2024), que apontam a satisfação dos servidores como um dos principais benefícios do teletrabalho, e corrobora a expectativa de que o PGD contribua para a saúde e qualidade de vida no trabalho (Objetivo VII da IN 24/2023).

No entanto, a análise dos comentários dos servidores, embora limitada pela natureza documental da pesquisa, revela nuances importantes, uma vez que implementação não é isenta de tensões e contradições. Ainda que alguns servidores vejam a flexibilidade como “uma faca de dois gumes”, com os resultados apresentados, a percepção positiva dos entrevistados contrasta com outros aspectos relevantes descritos como problemáticos na literatura, como a intensificação da jornada e isolamento social, podendo levar à intensificação da jornada de trabalho e à dificuldade de desconexão, corroborando as preocupações de Bridi (2020) e Carelli (2017) sobre a precarização

do trabalho e a ausência de proteção à duração da jornada. Essa contradição aponta para um desafio na consecução plena do Objetivo VII da IN 24/2023, que visa a saúde e qualidade de vida no trabalho. A autonomia, por sua vez, é percebida como positiva, mas também gera ansiedade em alguns servidores, que relatam sentir-se mais pressionados a entregar resultados sem o suporte direto da equipe e da chefia, o que pode impactar o aprimoramento do desempenho individual (Objetivo VI) se não houver um acompanhamento adequado. A compreensão das múltiplas visões desse fenômeno contemporâneo é fundamental para construir um modelo de gestão eficiente, inovador e humano.

4.3 Resultados dos Questionários

Ao todo, cinquenta e seis servidores vinculados à DPG e participantes do PGD responderam ao questionário. Desse total, doze servidores possuíam à época cargos de chefia e participaram de modo específico em alguns questionamentos. Dentre eles, foi perguntado às chefias dos setores:

- Qual o grau de comprometimento dos participantes do PGD que estão sob sua responsabilidade direta?
- Quão efetivo o seu setor foi no alcance de metas e resultados com o PGD?

Conforme apresentado no Quadro 1, os resultados obtidos denotam alta percepção dos gestores quanto ao comprometimento de suas equipes e efetivo alcance de metas e resultados.

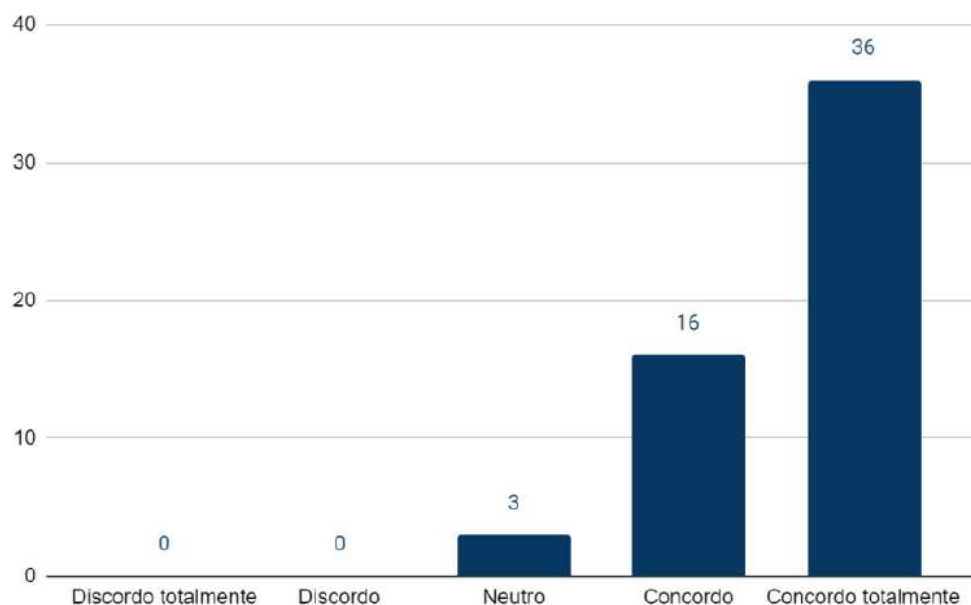
Quadro 1 – Percepção das chefias imediatas quanto ao comprometimento dos participantes do PGD e efetivo alcance de metas e resultados

		Qual o grau de comprometimento dos participantes do PGD que estão sob sua responsabilidade direta (subordinados imediatos)? (apenas para chefias imediatas) (%)				
		1 (comprometimento mínimo)	2	3	4	5 (comprometimento máximo)
Quão efetivo o seu setor foi no alcance de metas e resultados com o PGD? (apenas para chefias imediatas) (%)	1 (nada efetivo)	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	1 (8%)
	5 (totalmente efetivo)	0	0	0	0	11 (92%)

Fonte: CEFET-MG (2023)

Além dos responsáveis pelos setores, os servidores participantes da pesquisa foram indagados quanto à qualidade do funcionamento das atividades em sua Unidade Organizacional (UORG). Os resultados apresentados no Gráfico 1 demonstram que, em sua grande maioria, os respondentes concordam quanto à alta qualidade do funcionamento nas UORG.

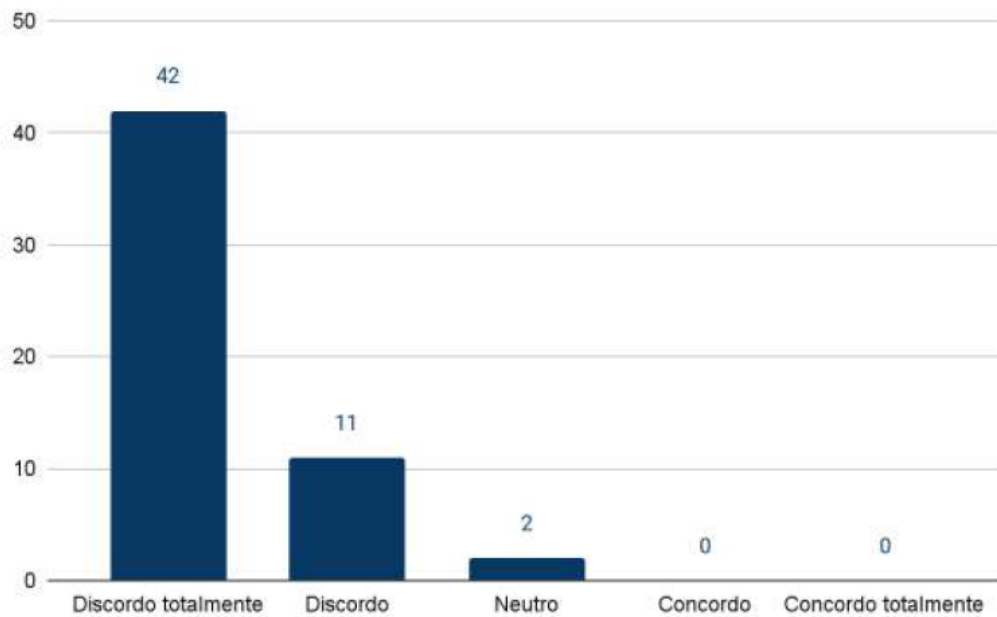
Gráfico 1 – Nível de concordância com a afirmação "As atividades realizadas por minha unidade organizacional funcionaram muito bem por meio do PGD."



Fonte: CEFET-MG (2023)

Questionados em relação à existência de prejuízos quanto ao atendimento presencial nos setores, os servidores, em maioria, discordam que as atividades possam ter sido prejudicadas. Os resultados estão apresentados no Gráfico 2.

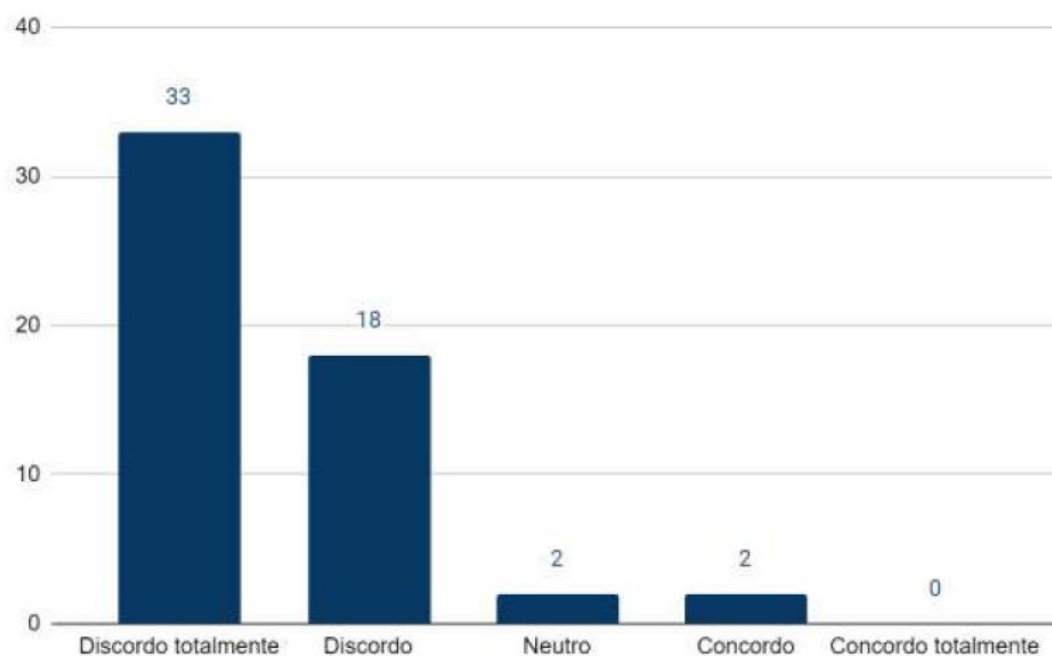
Gráfico 2 – Nível de concordância com a afirmação "Houve prejuízo para o atendimento presencial ao público em minha unidade organizacional."



Fonte: CEFET-MG (2023)

Além da percepção quanto ao funcionamento de sua UORG, os servidores foram perguntados quanto ao funcionamento das atividades presenciais em outros setores. Os resultados do Gráfico 3 corroboram a percepção de que, mesmo com servidores em teletrabalho, a qualidade das atividades presenciais foi mantida em nível alto de execução e qualidade.

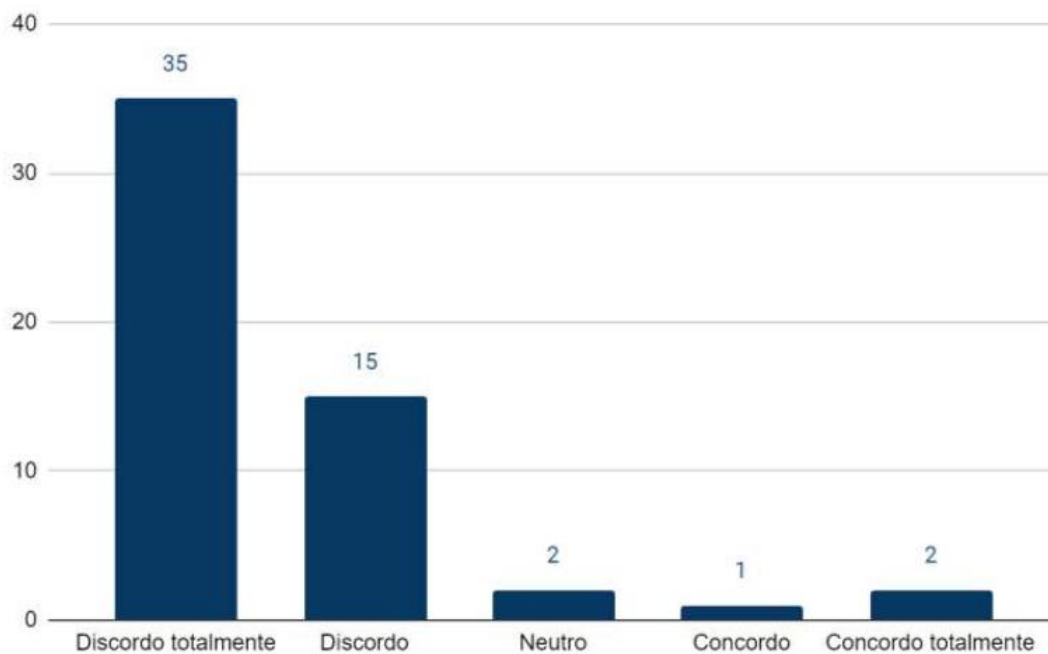
Gráfico 3 – Nível de concordância com a afirmação "Tive dificuldade de ser bem atendido por uma unidade organizacional que está em PGD em razão do teletrabalho."



Fonte: CEFET-MG (2023)

Uma das premissas do PGD é que o participante seja responsável por toda a estrutura técnica para o desempenho de suas atividades fora de seu local de trabalho. Os participantes da pesquisa responderam quanto às suas dificuldades em executar suas atividades em local diferente do CEFET-MG. Como apresentado no Gráfico 4, denota-se ausência de dificuldades na percepção dos servidores para a execução do teletrabalho.

Gráfico 4 – Nível de concordância com a afirmação "Observei dificuldades em executar o teletrabalho em local diferente do CEFET-MG, devido à estrutura tecnológica utilizada (computador, internet, celular)."



Fonte: CEFET-MG (2023)

4.4 Efetividade do PGD em Relação aos Objetivos da IN nº 24/2023

A análise da efetividade do PGD na DPG do CEFET-MG foi realizada com base nos objetivos estabelecidos no Art. 2º da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023. A seguir, discutimos os principais achados para cada objetivo, dialogando com os dados coletados e o referencial teórico:

I - Promover a gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional:

Os dados indicam que o PGD tem contribuído para a promoção de uma gestão mais orientada a resultados. Os servidores relatam maior clareza sobre suas metas e entregas, e as chefias afirmam ter mais facilidade para acompanhar o desempenho da equipe. Isso se alinha com o foco em resultados e eficiência apontado por Nunes (2023) e Teixeira e Bacinello (2024). Contudo, a cultura de planejamento institucional ainda é um desafio. Alguns servidores relatam que o planejamento das atividades ainda é incipiente e que as metas, por vezes, são definidas de forma pouco clara ou irrealista. Essa percepção sugere a necessidade de aprimorar os processos de planejamento e acompanhamento do PGD, em linha com as recomendações de Teixeira e Bacinello (2024) e a necessidade de um suporte institucional mais robusto para o planejamento, conforme discutido na seção 2.3.

II - Otimizar a gestão dos recursos públicos:

A otimização dos recursos públicos é um dos benefícios mais evidentes do PGD, com a redução de custos com água, energia, transporte e outros insumos, resultado direto da diminuição da

circulação de pessoas nos prédios da instituição. Esse achado corrobora o Objetivo II da IN 24/2023. No entanto, é preciso considerar a transferência de custos para os servidores, como a utilização de seus próprios equipamentos e o aumento das despesas com energia e internet em casa. Essa questão, já apontada por Carelli (2017) e Ninho (2022), representa uma tensão entre a economicidade para a instituição e a potencial precarização do trabalho para o servidor, o que pode comprometer a sustentabilidade do programa a longo prazo e a saúde e qualidade de vida no trabalho (Objetivo VII).

III - Incentivar a inovação e a transformação digital:

O PGD tem impulsionado a inovação e a transformação digital na DPG. A necessidade de realizar as atividades remotamente levou à adoção de novas ferramentas e tecnologias, e à otimização de processos. Isso está em consonância com o Objetivo III da IN 24/2023. No entanto, a falta de suporte institucional para a aquisição de equipamentos e a capacitação em novas tecnologias ainda são desafios a serem superados, como destacado por Rodrigues (2023) e pela discussão sobre a importância da infraestrutura tecnológica na seção 2.3. A ausência de investimento adequado pode limitar o potencial de inovação e aprimoramento do desempenho (Objetivo VI).

IV - Atrair e reter talentos:

A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo PGD são vistas como atrativos para a atração e retenção de talentos, alinhando-se ao Objetivo IV da IN 24/2023. A possibilidade de trabalhar remotamente pode ser um diferencial para servidores que buscam maior qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional e a sensação de isolamento, conforme apontado por Bridi (2020) e Rocha & Amador (2018), podem, a longo prazo, impactar negativamente a retenção de talentos, especialmente em IFES, onde a interação e o desenvolvimento contínuo são valorizados.

V - Contribuir para o dimensionamento da força de trabalho:

O PGD tem contribuído para um melhor dimensionamento da força de trabalho, permitindo que as chefias identifiquem com mais clareza as demandas e a capacidade de entrega de cada servidor. Isso atende ao Objetivo V da IN 24/2023. No entanto, a definição de metas e a mensuração do desempenho ainda são desafios que precisam ser aprimorados para que o PGD possa, de fato, contribuir para um dimensionamento mais preciso da força de trabalho e para o aprimoramento do desempenho institucional (Objetivo VI). A pesquisa documental, por sua natureza, não permitiu aprofundar a análise sobre a efetividade do dimensionamento da força de trabalho, o que reforça a necessidade de metodologias complementares em estudos futuros.

VI - Aprimorar o desempenho institucional e individual:

Os dados indicam que o PGD tem contribuído para o aprimoramento do desempenho individual, com os servidores relatando maior produtividade e foco nas atividades, o que está em linha com o Objetivo VI da IN 24/2023. No entanto, o impacto no desempenho institucional ainda é difícil de mensurar. A falta de indicadores claros e a dificuldade de avaliar o impacto do PGD nos resultados da instituição como um todo são desafios a serem superados. A ausência de diálogo direto com os

servidores, uma limitação da metodologia, impede uma compreensão mais aprofundada sobre como o PGD realmente aprimora o desempenho individual e institucional, e quais são os tensionamentos e contradições nesse processo.

VII - Contribuir para a saúde e qualidade de vida no trabalho:

A contribuição para a saúde e qualidade de vida no trabalho é um dos pontos mais controversos do PGD, conforme já discutido na seção 4.1. Se por um lado a flexibilidade e a autonomia podem gerar bem-estar e a falta de suporte institucional podem gerar estresse e ansiedade. Essa dualidade, já apontada por Bridi (2020) e Rocha & Amador (2018), evidencia a necessidade de um olhar mais atento para a saúde mental dos servidores em teletrabalho e para a implementação de políticas de apoio que garantam a consecução plena do Objetivo VII da IN 24/2023.

VIII - Contribuir para a sustentabilidade ambiental:

A contribuição para a sustentabilidade ambiental é um dos benefícios mais claros do PGD, com a redução do consumo de recursos naturais e da emissão de gases de efeito estufa, decorrente da diminuição dos deslocamentos e do consumo nos prédios da instituição. Esse resultado está em total alinhamento com o Objetivo VIII da IN 24/2023. No entanto, como aponta Cruz (2024), ainda há espaço para aprofundar a relação entre PGD, teletrabalho e sustentabilidade, por meio de ações mais estruturadas e da conscientização dos servidores, como a promoção de práticas de consumo consciente e a otimização do uso de energia em casa.

4.5 Tensões e Contradições na Implementação do PGD: Um Diálogo com a Teoria

A análise dos dados, em diálogo com o referencial teórico, revela uma série de tensões e contradições na implementação do PGD na DPG do CEFET-MG, que vão além da mera descrição dos resultados e se aprofundam na problematização do fenômeno:

- **Eficiência vs. Precarização:** A busca por eficiência e otimização de recursos (Objetivos I e II da IN 24/2023) pode, paradoxalmente, levar à precarização do trabalho, com a transferência de custos e a intensificação da jornada para os servidores. Essa tensão, já discutida por Carelli (2017) e Ninho (2022), é um ponto crítico que precisa ser gerenciado para garantir a sustentabilidade do PGD e a saúde dos trabalhadores (Objetivo VII).
- **Autonomia vs. Controle:** A autonomia, um dos pilares do teletrabalho e do PGD, pode se transformar em uma nova forma de controle e vigilância, especialmente em um ambiente onde o feedback é limitado e a pressão por resultados é alta. Essa contradição, apontada por Rocha & Amador (2018), exige que as chefias desenvolvam novas habilidades de gestão e que a instituição invista em ferramentas de comunicação e acompanhamento que promovam a confiança e a colaboração, e não apenas o controle.
- **Inovação vs. Infraestrutura:** O incentivo à inovação e à transformação digital (Objetivo III da IN 24/2023) esbarra na realidade da infraestrutura tecnológica e do suporte institucional. A ausência de investimentos adequados em equipamentos e capacitação pode limitar o potencial de inovação

e aprimoramento do desempenho (Objetivo VI), transformando a inovação em um discurso vazio se não houver o suporte necessário.

- **Integração vs. Isolamento:** Embora o PGD busque aprimorar o desempenho institucional e individual (Objetivo VI), o isolamento social e a falta de contato direto com a equipe podem prejudicar a integração e a construção de um senso de pertencimento. Essa tensão, discutida por Bridi (2020) e Rocha & Amador (2018), é particularmente relevante em IFES, onde a colaboração e a troca de experiências são fundamentais para o desenvolvimento acadêmico e profissional.

Essas tensões e contradições não são exclusivas do CEFET-MG, mas refletem desafios inerentes à implementação do PGD e do teletrabalho na administração pública federal como um todo. A compreensão desses tensionamentos é fundamental para o aprimoramento do programa e para a construção de um modelo de gestão que seja, ao mesmo tempo, eficiente, inovador e humano, garantindo que os objetivos da IN 24/2023 sejam alcançados de forma plena e sustentável.

5. CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO

Este estudo buscou analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Diretoria especializada de uma Instituição Federal de Ensino (IFES), com foco na efetividade do programa em relação aos objetivos estabelecidos na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023. A pesquisa, de caráter exploratório e utilizando o método de estudo de caso com base em pesquisa documental, permitiu uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades inseridos nesse processo.

As análises revelaram que, embora o PGD e o teletrabalho apresentem potencial para otimizar a gestão pública, promover a eficiência e contribuir para a sustentabilidade, sua implementação não é isenta de tensões e contradições. A percepção positiva dos servidores em relação à flexibilidade e autonomia contrasta com desafios como a intensificação da jornada, o isolamento social e a potencial precarização do trabalho, conforme apontado pela literatura. A efetividade do PGD em relação aos objetivos da IN 24/2023 é multifacetada, com avanços em áreas como a gestão por resultados e a otimização de recursos, mas com lacunas em outras, como o suporte à infraestrutura tecnológica e a garantia plena da saúde e qualidade de vida no trabalho.

5.1 Contribuições Teórico-Pragmáticas

Este estudo oferece contribuições tanto para o campo teórico quanto para a prática da gestão pública. Teoricamente, a pesquisa aprofunda a discussão sobre a implementação do PGD e do teletrabalho em IFES, preenchendo uma lacuna na literatura ao analisar as especificidades dessas instituições. A problematização das tensões e contradições inseridas nesse processo, em diálogo com o referencial teórico, contribui para uma compreensão mais crítica e matizada do fenômeno, indo além da mera descrição dos benefícios e desafios.

Pragmaticamente, os achados deste estudo podem subsidiar gestores públicos na tomada de decisões relacionadas à implementação e ao aprimoramento do PGD e do teletrabalho. A

identificação dos pontos fortes e fracos, bem como das tensões e contradições, oferece um diagnóstico que pode orientar a formulação de políticas e estratégias mais eficazes, que considerem as particularidades das instituições e as necessidades dos servidores. A ênfase na necessidade de suporte institucional, investimento em infraestrutura e atenção à saúde mental dos servidores em teletrabalho são recomendações práticas que podem contribuir para a construção de um modelo de gestão mais equilibrado e sustentável.

5.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A principal limitação deste estudo reside na utilização exclusiva de pesquisa documental, o que impediu a coleta de dados diretamente com os servidores e gestores. Embora a análise dos relatórios institucionais tenha fornecido informações valiosas, a ausência de entrevistas ou questionários limitou a compreensão das percepções e experiências individuais, bem como aprofundamento de algumas questões. Além disso, o estudo de caso em uma única Diretoria do CEFET-MG, embora permita uma análise aprofundada, não possibilita a generalização dos resultados para outras instituições.

Além disso, estudos futuros podem explorar a aplicação de metodologias mistas, combinando a pesquisa documental com a coleta de dados qualitativos (entrevistas, grupos focais) e quantitativos (*surveys*), para obter uma visão mais abrangente e robusta sobre a implementação do PGD e do teletrabalho em IFES. A realização de estudos comparativos entre diferentes instituições ou setores da administração pública federal também poderia enriquecer a discussão, permitindo a identificação de boas práticas e desafios comuns.

A recente atualização da Portaria Normativa GDG nº 83, de 29 de outubro de 2024, do CEFET-MG, que contempla a possibilidade de trabalho remoto em regime de execução integral, abre novas possibilidades para análise comparativa em pesquisas futuras, permitindo avaliar os impactos dessa modalidade em longo prazo, porém, sob o viés de norma mais específica e atualizada.

Aprofundar a análise sobre o impacto do PGD na saúde mental dos servidores, bem como a efetividade das políticas de apoio, é outro campo promissor para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. et al. **O PGD e seus impactos na gestão de pessoas: uma revisão sistemática da literatura.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, p. 89-104, jan./fev. 2024.

ANDRION, M. Transformação Digital na América Latina - 2021. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-latin-america-digital-transformation-report-2021>. Acesso em: 02 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.** Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 ago. 1995.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 maio 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 set. 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Dispõe sobre a implementação do Programa de Gestão no âmbito dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 2020.

BRIDI, Maria Aparecida. **O teletrabalho e a pandemia: desafios e perspectivas.** Revista Katálysis, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 327-336, jul./dez. 2020.

CARELLI, Rodrigo. **O teletrabalho na reforma trabalhista: precarização ou modernização?** Revista da ABET, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 123-140, jul./dez. 2017.

CEFET-MG. **Estatuto do CEFET-MG.** Belo Horizonte: CEFET-MG, 2019.

CEFET-MG. **Portaria DIR nº 255, de 25 de abril de 2022.** Institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do CEFET-MG. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2022.

CEFET-MG. **Relatório da Comissão Executiva do Programa de Gestão do CEFET-MG sobre a fase de ambientação do PGD na DPG.** Belo Horizonte: CEFET-MG, 2023.

CEFET-MG. **Relatório da DPG sobre a fase de ambientação do PGD**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2023.

CEFET-MG. **Resolução CD-012/2020**. Aprova o Regimento Geral do CEFET-MG. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2020.

CRUZ, R. **Sustentabilidade e teletrabalho**: uma análise das práticas no serviço público federal. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 210-225, abr./jun. 2024.

FERREIRA, L. **O teletrabalho no serviço público federal**: desafios e perspectivas. Brasília: ENAP, 2024.

IPEA. **Potencial de teletrabalho no Brasil**. Brasília: IPEA, 2020.

NINHO, S. **Teletrabalho e saúde mental**: um estudo com servidores públicos federais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2022.

NUNES, A. **Gestão por resultados no setor público**: o PGD como instrumento de eficiência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 3, p. 567-582, maio/jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **O teletrabalho na América Latina e no Caribe**: um estudo comparativo. Genebra: OIT, 2021.

RODRIGUES, P. **Infraestrutura tecnológica e teletrabalho no setor público**: desafios e soluções. Brasília: IPEA, 2023.

SANTIAGO, M.; CASTRO, R.; ANDRADE, L. **Teletrabalho em instituições públicas de ensino**: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, v. 22, n. 1, p. 45-60, jan./mar. 2024.

TEIXEIRA, C.; BACINELLO, J. **O PGD e a produtividade no serviço público**: uma análise de caso. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFSM*, Santa Maria, v. 17, n. 1, p. 123-140, jan./abr. 2024.