

Implementação do programa de gestão de desempenho (PGD) nas instituições federais de ensino superior (IFES) brasileiras: desempenho e qualidade de vida no contexto do PGD

Implementation of the performance management program (PGD) in brazilian federal higher education institutions (IFES): performance and quality of life in the context of the PGD.

Cláudia Ferreira da Silva¹

Mariana Estevam de Melo Pimentel Passos²

Ariane Santos de Melo³

Caio César Rodrigues da Silva⁴

Resumo

Este estudo analisa as implicações da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no desempenho e qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. O objetivo é compreender como a adoção do PGD associada à expansão do teletrabalho e à gestão orientada a resultados influencia a produtividade, o bem-estar e as condições de trabalho. Para isso, realizou-se uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados Periódicos CAPES e SciELO, considerando estudos publicados entre 2015 e 2025, em português. O processo metodológico seguiu etapas sistemáticas de identificação com utilização de descritores controlados e termos livres, triagem, remoção de duplicatas,

¹ Mestre pela Must University – Flórida – Estados Unidos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3374-7284>

² Mestre pela Must University – Flórida – Estados Unidos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0972-6559>

³ Mestranda pela Must University – Flórida – Estados Unidos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3767-9071>

⁴ Mestre pela Must University – Flórida – Estados Unidos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4860-8013>

leitura integral dos textos e aplicação de critérios de inclusão e exclusão, resultando na análise de dez artigos. Os resultados indicam que a implementação do PGD promove aumento da produtividade, melhoria das rotinas, maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de favorecer a satisfação e o bem-estar quando há suporte tecnológico e organizacional adequados. Entretanto, há desafios como sobrecarga de trabalho, intensificação das demandas, isolamento social, dificuldades na gestão do tempo, repasse de custos ao servidor e limitações estruturais e de acompanhamento gerencial, que impactam o bem-estar e o desempenho. Ademais, são evidenciadas tensões relacionadas à organização das atividades, à definição de metas, à atuação das chefias e ao reconhecimento profissional. Conclui-se que, embora o PGD esteja associado a efeitos positivos e desafios, sua efetividade está relacionada às condições institucionais de implementação e às políticas de suporte ao trabalho e à qualidade de vida dos servidores.

Palavras-Chave:

Programa de gestão e desempenho, desempenho, qualidade de vida no trabalho, instituições federais de ensino superior.

Abstract

This study analyzes the implications of implementing the Performance Management Program (PGD) on the performance and quality of life of technical-administrative staff at Brazilian Federal Institutions of Higher Education (IFES). The objective is to understand how the adoption of the PGD, associated with the expansion of telework and results-oriented management, influences productivity, well-being, and working conditions. To this end, an integrative literature review was conducted in the CAPES Journals and SciELO databases, considering studies published between 2015 and 2025, in Portuguese. The methodological process followed systematic steps of identification using controlled descriptors and free terms, screening, removal of duplicates, full reading of the texts, and application of inclusion and exclusion criteria, resulting in the analysis of ten articles. The results indicate that the implementation of the PGD promotes increased

productivity, improved routines, greater autonomy and work-life balance, as well as favoring satisfaction and well-being when there is adequate technological and organizational support. However, there are challenges such as work overload, increased demands, social isolation, difficulties in time management, cost transfer to the employee, and structural and managerial monitoring limitations, which impact well-being and performance. Furthermore, tensions related to the organization of activities, goal setting, the performance of supervisors, and professional recognition are evident. It is concluded that, although the PGD is associated with positive effects and challenges, its effectiveness is related to the institutional conditions of implementation and the policies supporting the work and quality of life of employees.

Keywords

Management and performance program, performance, quality of life at work, federal institutions of higher education.

1 Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas no Brasil enfrentam desafios e transformações decorrentes do avanço tecnológico e das necessidades de se adequar às novas formas de trabalho, especialmente após a pandemia da COVID-19.

Essa doença contagiosa caracterizada pela síndrome respiratória aguda e apontada como um dos maiores problemas de saúde pública, teve como estratégia o distanciamento social para a prevenção à contaminação. Essa medida provocou alterações significativas nos arranjos de trabalho (Alves; Netto, 2024; Fayad; Nunes, 2023; Moraes et al., 2022).

Nesse contexto, organizações privadas e públicas passaram a adotar o teletrabalho, forçando os servidores a se adaptarem a uma ruptura dos padrões até então utilizados, impulsionando a consolidação de modelos remotos ou híbridos (Beck et al., 2024; Menezes et al., 2022; Moraes et al., 2022; Silva; Veloso, 2025). Essa experiência gerou nos servidores uma preferência pela mudança de regime de trabalho ao perceberem que o modelo híbrido, previsto no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), poderia proporcionar melhoria na qualidade de vida e ganhos na produtividade.

Diante deste cenário, a modernização do serviço público brasileiro tem buscado alinhar eficiência administrativa, inovação e flexibilidade nas formas de trabalho, impulsionada por programas como o PGD, que representa uma nova forma de organização para as instituições federais (Gurgel et al., 2025; Teixeira; Bacinello, 2024). Regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, o PGD amplia a adoção do teletrabalho e introduz novas práticas de acompanhamento de desempenho para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022). Nessa perspectiva, surge a necessidade de compreender como a implementação do PGD impacta o desempenho e qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foco deste estudo.

Assim, o PGD representa uma inovação na gestão pública, articulando flexibilização do trabalho, foco em resultados e práticas de gestão do desempenho (Gurgel et al., 2025; Silva; Veloso, 2025). Alinhado a essa perspectiva, a gestão do desempenho consolida-se como uma ferramenta estratégica, voltada à integração entre metas individuais e objetivos institucionais, ao monitoramento dos resultados e ao desenvolvimento das competências dos servidores (Gurgel et al., 2025). Dessa forma, o PGD e a gestão de desempenho se articulam e se complementam, uma vez que ambos buscam alinhar os objetivos organizacionais e individuais. Esse alinhamento favorece processos de adaptação e avaliação contínua, ampliando a efetividade das entregas para atingir os melhores resultados.

No âmbito da administração pública brasileira, a gestão de desempenho configura-se como um tema recorrente, destaca-se como subsistema da gestão de pessoas e se constitui por atividades de planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho (Beck et al., 2024; Moraes et al., 2022). Estudos indicam que a implantação do teletrabalho nas organizações interfere de forma expressiva na produtividade, motivação e qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Essa modalidade de trabalho, ao transferir as rotinas de trabalho para o espaço privado dos servidores, provoca alterações na vida do indivíduo, na dinâmica de gestão do tempo e nas responsabilidades da vida pessoal e profissional (Alves; Netto, 2024; Teixeira; Bacinello, 2024). Em contexto de maior autonomia, tais transformações

refletem diretamente na produtividade, motivação e qualidade de vida dos servidores que requerem análise à luz da implantação do PGD.

Entretanto, iniciativas de implementação de ferramentas de gestão, como a modalidade de teletrabalho e o próprio PGD, apresentam também aspectos negativos que interferem na qualidade de vida no teletrabalho. Por meio de uma abordagem quantitativa, a pesquisa realizada por Fayad e Nunes (2023) com servidores da Universidade de Brasília (UNB) revelou que, mesmo o teletrabalho favorecendo a flexibilidade e autonomia, houve intensificação na sobrecarga de trabalho, ampliação de jornada de trabalho e possíveis danos à saúde mental e bem-estar dos participantes.

Esses achados apontam que a implementação do PGD implica a necessidade de adaptação das rotinas e a pactuação de metas, o que pode gerar impactos tanto positivos quanto negativos sobre a qualidade de vida e o desempenho dos técnicos-administrativos das IFES. Evidências empíricas, como o estudo realizado por Moraes et al. (2022) com servidores do Instituto Federal (IF) - Goiano, indicam benefícios relacionados à melhoria das rotinas de trabalho e ao aumento da produtividade, ao mesmo tempo que revelam dificuldades como a falta de delimitação dos horários de trabalho e sobrecarga de trabalho.

Diante desses achados, emerge a seguinte questão norteadora: quais as implicações no desempenho e na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Instituições públicas de Ensino Superior (IES)? Para elucidar o questionamento de pesquisa, o presente estudo adota uma metodologia de revisão integrativa da literatura, com o objetivo de analisar estudos disponíveis nas bases de dados Periódicos Capes e SciELO, publicados entre 2015 e 2025, que abordam a implementação do PGD e seus efeitos sobre o desempenho e a qualidade de vida dos servidores públicos das IFES.

Embora existam estudos sobre o PGD e seus desdobramentos, observa-se uma lacuna na literatura quanto à análise da maturidade da gestão na aplicação do programa nas IFES, compreendida como grau de institucionalização das práticas de planejamento,

monitoramento e avaliação do desempenho, bem como a capacidade de gerenciar a integração de metas individuais e objetivos institucionais. Além disso, percebe-se a necessidade de se investigar os efeitos nocivos sobre a saúde mental dos servidores (sobrecarga de trabalho, isolamento social), dimensionamento das tarefas (desequilíbrio entre demandas e recursos) e comprovação das atividades laborais (excesso de controle e pressão por resultados).

Assim, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender as implicações do PGD no desempenho e no bem-estar dos servidores das IFES, realizada por meio de revisão integrativa da literatura, contribuindo para o aprimoramento das políticas de gestão pública e para a consolidação de uma modernização que equilibre produtividade e qualidade de vida no trabalho.

2 Revisão da Literatura

Este capítulo tem por objetivo trazer conceitos, a normatização e implementação do PGD e a relação do programa com os construtos desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto das IES. Aborda também a adoção do teletrabalho que pode ser utilizado para execução parcial ou integral do programa. Essa reformulação representa um grande desafio para a gestão de pessoas, pois implica a reformatação das relações de trabalho e a consequente modificação no modelo tradicional de trabalho adotado pelas organizações.

Nesse contexto, o presente estudo mostra o teletrabalho como uma nova configuração organizacional que redefine as formas de execução das atividades e de acompanhamento dos resultados no serviço público. Assim, a fundamentação teórica está estruturada de modo a discutir, inicialmente, sobre o PGD e suas características, seguido de considerações acerca do teletrabalho, desempenho e QVT dos trabalhadores no âmbito das IFES, e a conexão entre esses construtos e o programa, com o objetivo de demonstrar a articulação na esfera da administração pública federal.

2.1. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras

O Decreto nº 1.590/1995 foi um dos marcos para repensar a administração pública que dispôs sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 1995). O tema foi ampliado e reformulado com a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020, instituída em decorrência da necessidade imposta pela pandemia permitindo a continuidade da prestação dos serviços à sociedade, com foco no controle do esforço individual, sob o regime de teletrabalho.

A institucionalização formal do PGD ocorreu com o Decreto nº 11.072/2022, o qual dispôs sobre o programa e marca legalmente a substituição do controle de frequência pela gestão focada na produtividade, nos resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022). Posteriormente, a publicação da IN nº 89/2022 atualizou as orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação do PGD (Brasil, 2022). No contexto das IFES, essa normativa implicou adequação sobre a estruturação e a execução do programa de gestão, com definição de metas, acompanhamento de resultados e critérios de elegibilidade para a participação dos servidores.

Permanecem vigentes o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, que regulamentam o PGD e estabelecem diretrizes para implementar o programa, simplificação para órgãos e entidades que se interessam em adotar a ferramenta e, ainda, aprimoram as regras relativas ao teletrabalho e à gestão de resultados dos órgãos e agentes públicos.

Esses normativos reforçam o papel do PGD como estratégia de gestão do desempenho, orientada por metas e resultados, que fortalece a cultura de eficiência e responsabilidade da administração pública federal. O quadro 1 apresenta um breve resumo dos atos normativos acerca da evolução do PGD.

Quadro 1 - Síntese da evolução do PGD de acordo com os atos normativos

Ato normativo	Data	Evolução: modelo rígido para modelo flexível
Decreto nº 1.590	10/08/1995	Dispõe sobre jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais.
		Mencionou, pela primeira vez, a possibilidade de adoção de programa de gestão.
IN nº 65	30/07/2020	Surgimento em virtude do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.
		Estabeleceu orientações, critérios e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), com foco no teletrabalho, regime de execução parcial e integral, e gestão por resultados.
Decreto 11072	17/05/2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
		Marco legal do PGD: substituição do controle de frequência pela gestão por produtividade e resultados.
		Inclusão de estagiários como agentes públicos participantes do PGD.
		Possibilidade de teletrabalho para agentes públicos que residem no exterior.
IN nº 89	13/12/2022	Alteração de regras da IN nº 65 com ajustes no Programa de Gestão e nas regras de teletrabalho.

		Estabeleceu orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
		Inclusão de regras específicas para estagiários e para execução do PGD fora do país.

IN Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24	28/07/2023	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação e execução do PGD regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022.
		Regulamentação operacional detalhada do Programa de Gestão e Desempenho.
		Visa aprimorar o PGD, focando na gestão orientada a resultados e na vinculação entre o trabalho dos servidores e as estratégias organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

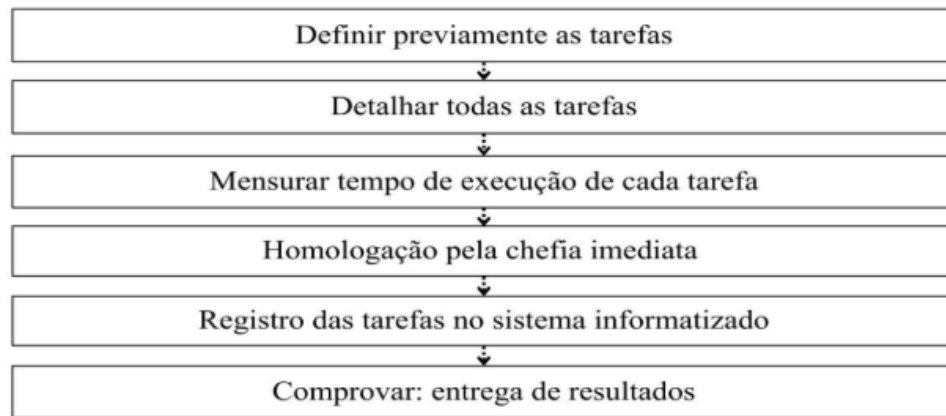
O PGD representa uma inovação na gestão pública e traz mudanças substanciais na forma de gerenciamento e controle do trabalho no serviço público federal. O programa tem por objetivo central a substituição do controle de frequência por um modelo baseado na mensuração do desempenho e da produtividade dos servidores. Esse modelo está fortemente associado ao teletrabalho, permitindo a realização das tarefas em regime presencial, parcial ou integral (Silva; Veloso, 2025; Souza, 2023; Virgilio et al., 2024). Nesse sentido, Sandall et al. (2022) mencionam que o desempenho está relacionado à diferença entre aquilo que a instituição espera dos servidores e o que é efetivamente entregue em termos de resultados, o que reforça a lógica do PGD de valorizar os resultados mensuráveis e não apenas o cumprimento da jornada de trabalho.

No entanto, ainda que o programa ofereça aos servidores a possibilidade de realizarem suas atividades laborais fora das instituições, ele transfere a responsabilidade de providenciar a infraestrutura física e tecnológica adequadas para os servidores, o que implica em custos adicionais (Silva; Perdigão, 2024; Souza, 2023). Estudos de Silva e Veloso (2025) indicam que, embora essa modalidade possa gerar economia para as instituições com a redução de custos operacionais, também apresenta desafios relacionados aos custos individuais com equipamentos e com a adequação do ambiente doméstico de trabalho. Nesse direcionamento, Souza (2023) argumenta que o PGD implementado no serviço público federal fundamenta-se em um modelo de gestão fortemente influenciado pelo ideário da uberização.

Segundo Silva e Perdigão (2024), em pesquisa realizada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com abordagem quantitativa, a transferência dessa responsabilidade ao servidor permite à Administração Pública reduzir seus custos operacionais. Contudo, os autores alertam que tal medida pode comprometer as condições adequadas de trabalho, resultando em redução da produtividade, dificuldades na manutenção do desempenho e até mesmo em impactos negativos sobre a saúde dos trabalhadores.

A definição prévia e minuciosa das tarefas, bem como a transferência dos custos do processo de trabalho para o próprio servidor, configuram características evidentes dessa lógica gerencial. Além disso, o programa requer planejamento das atividades na integralidade da jornada de trabalho, ou seja, todas as horas da carga horária semanal devem estar vinculadas a tarefas, previamente homologadas pela chefia imediata, registradas no sistema institucional e comprovadas, posteriormente, pelo servidor participante por meio da entrega de resultados (Moraes et al., 2022). Tal ideia é apresentada de forma sintética pela figura 1.

Figura 1 - Síntese da definição à comprovação das tarefas



Fonte: Elaborada pelos autores

Nesse contexto, o estudo de Souza (2023), ao analisar a introdução do PGD na Universidade Federal Fluminense (UFF), evidenciam que a universidade editou normas complementares para regulamentar o programa, com detalhamento do nível de complexidade - com definição da faixa de complexidade de cada atividade - e o tempo médio de execução bem como etapas de lançamento, que permite verificar se o servidor cumpriu integralmente sua jornada e atingiu os resultados previstos.

A execução do plano de trabalho depende de condições organizacionais acordadas previamente. Nesta etapa, ocorre o acompanhamento do desempenho à luz do acordo firmado e do contexto em que a variável principal é o resultado alcançado no período apurado (Sandall et al., 2022). O monitoramento contínuo permite a realização de ajustes dinâmicos, resultantes do processo de supervisão e da necessidade de alinhar as entregas aos objetivos institucionais. Esse processo de acompanhamento não apenas orienta as ações para o alcance de resultados, mas também consolida práticas que favorecem a cultura do planejamento nas organizações públicas.

Dessa forma, o PGD contribui para o fortalecimento da cultura do planejamento, ao mesmo tempo em que visa fomentar a produtividade e a redução de custos no âmbito da administração pública. Contudo, a ênfase na eficiência e no alcance de resultados pode gerar tensões quanto às condições de trabalho e à qualidade de vida dos servidores,

sobretudo no contexto do teletrabalho. Apesar do programa promover maior racionalização das rotinas e alinhamento às metas institucionais, também provoca reflexões sobre os limites entre desempenho e bem-estar dos servidores.

2.2. Teletrabalho, desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O teletrabalho está previsto no capítulo II-A da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especificamente no art. 75-B, redação dada pela Lei nº 14.442/2022. O dispositivo estabelece que “Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias [...]” (Brasil, 1943).

Essa definição legal orienta a forma como o teletrabalho é aplicado e se conecta diretamente com às práticas de gestão do desempenho, uma vez que influencia nos critérios de acompanhamento das atividades e nas condições que afetam a QVT. Cumprir a jornada de trabalho fora das dependências físicas da organização, de maneira remota e com o uso de recursos tecnológicos, tornou-se uma prática profissional consolidada e ainda mais intensificada no período pós-pandemia (Moraes et al., 2022).

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) utilizadas pelas organizações têm contribuído para a mudança e flexibilização das relações de trabalho, pois possibilitam a execução de atividades profissionais de maneira remota, com maior autonomia, além de favorecer alterações nos processos e do aumento da produtividade, conforme afirmam Menezes et al. (2022). Com a expansão do uso de recursos tecnológicos pelas organizações, consolidou-se a adesão do teletrabalho. As TICs, ao viabilizarem o trabalho remoto, redefinem mecanismos de coordenação e controle, substituindo o acompanhamento presencial pela mensuração de resultados. Essa dinâmica expressa a lógica do PGD, no qual o desempenho e as entregas passam a mediar a relação entre autonomia e QVT.

A literatura aponta que o teletrabalho apresenta potencial para influenciar positivamente o desempenho e a produtividade (Teixeira; Bacinello, 2024). Contudo, esses efeitos não devem ser compreendidos como universais, uma vez que dependem das

condições de implementação, do suporte organizacional e do modo como as exigências de desempenho são estruturadas.

Essa modalidade, cada vez mais incorporada por organizações públicas e privadas devido à sua flexibilidade, permite ao colaborador realizar suas tarefas em local distinto do espaço laboral diário, impactando diretamente no seu desempenho. Além disso, o teletrabalho é reconhecido como uma estratégia para promover o equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares. De acordo com Teixeira e Bacinello (2024), estudos apontam que, apesar dos ganhos de autonomia e eficiência, o teletrabalho pode acarretar sobrecarga, isolamento e dificuldade de separar vida pessoal e profissional.

De forma geral, a alteração na jornada de trabalho pode representar uma melhoria na vida do servidor. A flexibilidade de horários permite um melhor equilíbrio na relação entre trabalho e vida pessoal, o que tende a refletir positivamente no seu desempenho institucional (Menezes et al., 2022). Assim, ao alinhar os objetivos pessoais e profissionais do servidor com os da instituição, o teletrabalho, além de permitir uma maior motivação e satisfação, gera uma melhor QVT.

No entanto, estudos apontam que o teletrabalho não pode ser compreendido como modalidade estritamente vantajosa. Pesquisas têm evidenciado riscos e desafios associados a essa forma de trabalho, como a intensificação e ampliação da jornada laboral, a sobrecarga de tarefas, a redução da interação social, a fragilização das fronteiras entre vida pessoal e profissional - decorrente do uso intensivo das TICs - e os possíveis impactos negativos sobre a saúde mental dos trabalhadores (Fayad; Nunes, 2023; Menezes et al., 2022; Silva; Perdigão, 2024; Souza, 2023).

A ideia de que o teletrabalho se apresenta como condição vantajosa à classe trabalhadora transfere aos servidores a percepção de autonomia, ao sugerir que são capazes de gerir o próprio tempo e atuar como empreendedor de si mesmo. Entretanto, essa lógica oculta mecanismos de intensificação do controle sobre o tempo e a produção, resultando, conseqüentemente, em maior exploração do trabalho (Gurgel et al., 2025). Tais questões, já discutidas na literatura sobre o tema, devem ser criteriosamente consideradas pelas organizações que pretendem adotar essa forma de regime laboral.

Dessa forma, o teletrabalho emerge como uma modalidade relevante no contexto da gestão de desempenho, tornando-se necessário, portanto, desenvolver mecanismos de avaliação capazes de mensurar a eficiência desse modelo e subsidiar a proposição de melhorias contínuas (Moraes et al., 2022). Porém, essa modalidade exige dos gestores a formulação de critérios avaliativos consistentes que possibilitem dimensionar fatores e mitigar os impactos negativos - como a intensificação das atividades, a sobrecarga e o isolamento – e, ao mesmo tempo, elevar o nível de desempenho, e consequentemente, melhorem a qualidade de vida dos servidores das IFES. Assim, o PGD pode atuar como ferramenta para mitigar esses efeitos ao estabelecer critérios e mecanismos de acompanhamento do desempenho e ações voltadas à qualidade de vida dos servidores.

Nesse sentido, Sandall et al. (2022) discorrem que desempenho profissional é caracterizado como uma variável comportamental multidimensional que tem como função contribuir para a realização dos objetivos organizacionais e inclui aspectos que enfatizam o desempenho de tarefa, fatores de contexto e condições de trabalho, gestão e avaliação e fatores individuais. Os autores acrescentam que o desempenho se refere às ações do trabalhador que contribuem para que a organização alcance seus resultados, caracterizando-se pela relação entre o que a instituição espera e o que os indivíduos efetivamente entregam.

Para assegurar a efetividade do modelo de gestão orientado a resultados e ao cumprimento de metas estabelecidas, fazem-se necessários investimentos contínuos na capacitação de gestores e na utilização de sistemas informatizados que possibilitem monitoramento eficiente das entregas e avaliação do desempenho dos servidores (Gurgel et al., 2025; Silva; Veloso, 2025). No âmbito da administração pública, essa abordagem é contemplada no PGD que busca fortalecer a cultura de resultados.

Na dinâmica do teletrabalho, a produtividade está diretamente associada ao suporte oferecido pela organização. Esse suporte inclui desde o acesso a equipamentos e sistemas adequados até o acompanhamento contínuo por parte da gestão, de modo a garantir que os teletrabalhadores disponham de condições necessárias para desempenhar suas atividades com eficiência fora do ambiente físico da instituição. Além disso, o

fornecimento de ferramentas tecnológicas e de apoio técnico são fatores que visam garantir a efetividade de suas atividades (Fayad; Nunes, 2023).

Embora o teletrabalho seja frequentemente associado à modernização das práticas laborais e considerado atrativo por parte dos servidores, essa modalidade também revela aspectos críticos quando vinculada à busca por maior produtividade e eficiência no serviço público. Ao privilegiar o desempenho individual como medida central de resultados, o teletrabalho tende a reforçar a lógica da individualização do trabalho e a intensificar as exigências de desempenho, o que pode gerar impactos contraditórios sobre a qualidade do trabalho e o bem-estar dos servidores (Alves; Netto, 2024).

Silva e Veloso (2025) destacam que o trabalho remoto, ou seja, as atividades desenvolvidas fora do espaço físico institucional, tende a elevar o nível de rendimento dos teletrabalhadores. Esse é um dos fatores que visam reforçar ainda mais a possibilidade de implementação do PGD nas IFES como ferramenta que também melhora a qualidade de vida dos servidores (Gurgel et al., 2025). Em contrapartida, os estudos de Teixeira e Bacinello (2024) mostram que devem ser levadas em consideração as particularidades de cada tipo de trabalho e individualidade de cada servidor quando da implementação do teletrabalho.

A QVT tem se destacado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e a promoção do bem-estar dos servidores nas IES (Mauro et al., 2025). Propor práticas que elevem a qualidade de vida - redução/flexibilização de jornada de trabalho, autonomia, treinamentos - reforça o engajamento e compromisso com a instituição.

2.3. Relação entre o PGD e o desempenho / QVT

O PGD, frequentemente executado na modalidade de teletrabalho, reconfigura a gestão e os critérios de avaliação, atuando como indutor na conexão desempenho e a qualidade de vida. O teletrabalho introduziu mudanças nas instituições, tais como: forma de se relacionar e se comunicar no ambiente de trabalho, na conciliação de atividades laborais e responsabilidades domésticas e familiares, na realização de tarefas e de

entregas sendo utilizadas as tecnologias digitais (Zerbini et al., 2022), o que ocasionou alterações nos mecanismos tradicionais de controle e acompanhamento do trabalho.

O modelo de gestão introduzido pelo PGD insere-se na lógica da cultura organizacional orientada para resultados, na qual o desempenho passa a ser mensurado prioritariamente a partir das entregas realizadas. Essa reconfiguração tende a ampliar a flexibilidade e a autonomia do servidor, mas também intensifica mecanismos de controle baseados em metas, prazos e comprovação das atividades (Silva; Veloso, 2025). Nesse sentido, os efeitos do PGD sobre a qualidade de vida no trabalho não são lineares, pois a mesma estrutura que favorece o desempenho pode gerar pressões adicionais, impactando o bem-estar dos trabalhadores.

Seguindo esse entendimento, Menezes et al. (2022), em seu trabalho empírico acerca da percepção de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de educação, no que se refere ao teletrabalho e à qualidade de vida, apontam benefícios associados a essa modalidade. Os estudos empíricos analisados indicam que aspectos como horário flexível, redução do tempo de deslocamento e mais tempo livre para outras demandas pessoais são frequentemente associados à melhoria da QVT, o que favorece também uma maior harmonia entre trabalho e vida pessoal.

De modo análogo, Silva e Perdigão (2024), ao analisarem a adoção do trabalho remoto na UFJF, destacam que o deslocamento é uma questão relevante, seja pelo aspecto do custo envolvido seja pelo tempo gasto, e o enfatizam como sendo uma vantagem atribuída ao teletrabalho. A redução de custo com auxílio transporte, com estresse no trânsito ou transporte público, reflete em pontos que podem melhorar a qualidade de vida, aspecto também valorizado no contexto do PGD.

A QVT pode atuar como elo de equilíbrio entre os objetivos individuais dos trabalhadores e as metas organizacionais, favorecendo a convergência de ambos, e ainda, configurando-se como um fator estratégico para melhorar a produtividade interna das instituições (Klein et al., 2017). No entanto, a preocupação com a qualidade de vida não deve deixar em segundo plano a eficiência do serviço público, pelo contrário, a busca por melhores resultados necessita também estar alinhada à promoção da QVT.

Nesse sentido, Moraes et al. (2022) revelam em seu estudo que a implementação do programa foi orientada pela busca da melhoria dos serviços prestados e pelo aumento da produtividade, com vistas à ampliação dos resultados apresentados à sociedade. Todavia, a promoção da QVT nesse contexto não se configura como uma consequência automática da flexibilização do trabalho. Ela decorre do equilíbrio entre metas, condições adequadas para realizar o trabalho, apoio institucional e reconhecimento profissional, elementos que contribuem para um nível de produtividade eficaz nas organizações públicas.

3 Metodologia

Este estudo configurou-se como uma revisão integrativa da literatura, abordagem que reúne, avalia criticamente e sintetiza evidências oriundas de diferentes delineamentos de pesquisa, oferecendo um panorama abrangente e fundamentado sobre o fenômeno investigado. A adoção desse método se justificou pela necessidade de compreender as implicações do PGD no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para o aprimoramento das políticas de gestão pública e para uma modernização que possibilite equilibrar produtividade e qualidade de vida no trabalho, exigindo uma análise sistematizada e, ao mesmo tempo, flexível para abarcar a diversidade de estudos disponíveis. A condução seguiu, em sua essência, as seis etapas propostas por Mendes et al. (2008), o que assegurou rigor, transparência e reprodutibilidade.

Inicialmente, definiu-se o problema e formulou-se a pergunta norteadora “quais as implicações no desempenho e na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos com a implementação do PGD nas IFES?”, a fim de direcionar toda a busca bibliográfica. Em seguida, estabeleceram-se critérios de elegibilidade: incluíram-se publicações de artigos de estudos empíricos e bibliográficos, disponíveis na íntegra, produzidos entre 2015 e 2025, redigidas em português e alinhadas ao tema; excluíram-se editoriais, cartas, resumos sem texto completo, duplicatas, teses, dissertações e livros.

A estratégia de busca combinou descritores controlados (MeSH/DeCS) e termos livres, articulados com operadores booleanos, aplicados nas bases de dados Periódicos

CAPES e SciELO. A busca principal foi executada em outubro de 2025, e quando necessário, atualizada até novembro de 2025.

No escopo da busca, para todos os descritores, foram aplicadas as opções “qualquer campo” e “contém” nos campos de pesquisa, para a seleção dos artigos no Periódicos CAPES, e “todos os índices” na SciELO, combinados com os operadores booleanos “AND/OR”. Com a aplicação do filtro período na busca, ou seja, entre 2015 a 2025, foram retornados 938 (novecentos e trinta e oito) registros. Em seguida, após a aplicação do filtro de ano, foi realizada a contagem da quantidade de estudos produzidos em português, resultando em 924 (novecentos e vinte e quatro) publicações. A Tabela 1 apresenta, de forma sintética, as combinações de descritores e operadores utilizados, bem como a quantidade de registros recuperados.

Tabela 1- Descritores e Operadores Booleanos

Combinação de descritores	Base de dados	Registros totais (938)	Registros em português (924)
("Programa de Gestão e Desempenho" OR "PGD") AND ("Universidade Federal" OR "Instituto Federal")	Periódicos CAPES	134	132
	SciELO	1	1
("Programa de Gestão e Desempenho" OR "PGD") AND ("produtividade" OR "desempenho")	Periódicos CAPES	482	475
	SciELO	1	1
("Programa de Gestão e Desempenho" OR "PGD") AND "saúde mental"	Periódicos CAPES	8	8
	SciELO	1	1
"Teletrabalho" AND "servidores técnico-administrativos"	Periódicos CAPES	5	5
	SciELO	0	0

("Qualidade de vida no trabalho" OR "QVT") AND ("serviço público" AND "universidades")	Periódicos		
	CAPES	306	301
	SciELO	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores

Após a busca, os registros foram organizados em planilha e submetidos a uma triagem sequencial: (i) leitura de títulos e resumos; (ii) exclusão de duplicatas e de trabalhos que não atendiam ao escopo (critérios de inclusão e exclusão); e (iii) leitura integral para categorização. A triagem (i) "leitura de títulos e resumos" ocorreu em duas etapas, sendo a primeira a realização da leitura integral dos 924 (novecentos e vinte quatro) títulos, para excluir os estudos cujos temas fogem ao escopo principal da pesquisa. Dos 854 (oitocentos e cinquenta e quatro) restantes, foram excluídos aqueles trabalhos cujo título não apresentava qualquer relação com a temática por conter termos como saúde, programa nacional de alimentação escolar, construção civil, educação/escola privada, estadual e municipal. Assim, restaram 70 (setenta) trabalhos selecionados para a próxima fase de análise. A segunda etapa foi a leitura dos resumos destas 70 (setenta) publicações, onde foram excluídos 37 (trinta e sete) que mencionavam educação superior em outros aspectos. O resultado foi um total de 33 (trinta e três) artigos selecionados nessa triagem inicial que se relacionavam diretamente com a temática ou com os construtos 'desempenho' e 'qualidade de vida'.

Na etapa seguinte, item (ii), foi realizada a filtragem com exclusão dos arquivos em duplicidade que não atendiam ao escopo (critérios de inclusão e exclusão). Excluiu-se 12 (doze) arquivos duplicados, totalizando 21 (vinte e um) trabalhos para a próxima triagem. Finalizando a sequência, após realizar a leitura integral, foram selecionados 10 (dez) artigos que abordavam desempenho e qualidade de vida e que se relacionavam ao PGD, os quais foram utilizados para embasar o presente estudo. O fluxo de seleção apresentado na Tabela 2 contemplou, em ordem, o número de registros identificados, os retidos após a remoção de duplicatas e/ou excluídos com justificativa, os avaliados em texto completo e, por fim, os incluídos na síntese.

Tabela 2 - Fluxo de Seleção dos Estudos

Etapa	Descrição	Registros (N)
Identificação (leitura de títulos)	Registros recuperados nas bases de dados	924
Identificação (leitura de resumos)	Registros recuperados nas bases de dados	70
Inclusão / Exclusão (exclusão de duplicatas e de trabalhos que não atendiam ao escopo)	Registros após remoção de duplicatas e seguindo critério de inclusão e exclusão	33
Elegibilidade	Artigos avaliados em texto completo	21
Inclusão	Estudos incluídos na revisão	10

Fonte: Elaborada pelos autores

Para cada estudo incluído, extraiu-se autoria, ano, país, amostra, instrumentos e principais achados, registrando-se os dados no *Google Sheets* para facilitar a codificação temática. A síntese ocorreu em três níveis: (1) descrição das características metodológicas; (2) categorização temática dos resultados; e (3) tipos de estudos. Os registros foram submetidos à análise de conteúdo temática segundo Bardin (1977), conforme descrito por Mendes e Miskulin (2017). Ao final, os artigos foram agrupados em categorias emergentes, conforme a Tabela 3, permitindo visualizar de forma objetiva a distribuição temática.

Tabela 3 - Tipo de Estudo

Categoria temática	Artigos (N)
Artigos empíricos	7
Artigos teóricos	3

Fonte: Elaborada pelos autores

Esse percurso metodológico garantiu que as conclusões da revisão integrativa ofereçam bases sólidas para a tomada de decisão e o direcionamento de novos estudos sobre a implementação do PGD nas IFES brasileiras, em consonância com os padrões de qualidade acadêmica. O trabalho foi conduzido com observância rigorosa aos princípios éticos; assim, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética Must University.

4 Resultados e Discussão

A fim de embasar as discussões apresentadas nesta seção, foi realizada uma revisão detalhada da literatura acadêmica sobre as características e as implicações do PGD no desempenho e no bem-estar dos servidores das IFES. O Quadro 2, abaixo, reúne 10 (dez) estudos publicados entre 2022 e 2025, abrangendo pesquisas teóricas por meio de revisões e análises documentais, e empíricas conduzidas em diferentes instituições de ensino federais. Ele apresenta informações sobre ano de publicação, o tipo de estudo, autores e os principais achados, a fim de mapear padrões recorrentes e lacunas ainda existentes na produção científica relacionada ao PGD nas IFES.

Na análise dos estudos, identificou-se que quatro apontam aumento ou manutenção da produtividade dos servidores; cinco indicam melhora da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho; e quatro evidenciam desafios ou efeitos negativos, como sobrecarga, limitações tecnológicas e aspectos associados à uberização do trabalho; e apenas um artigo mencionou preocupação em relação à promoção funcional de servidores que aderem ao PGD.

Quadro 2 - Síntese dos Estudos Analisados

Título do trabalho	Autores	Ano de publicação	Tipo do estudo	Principais resultados encontrados
Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto	Moraes et al.	2022	Empírico	Destaca o aumento da produtividade, melhoria nas rotinas e na qualidade de vida dos servidores que aderiram ao PGD.
Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	Souza	2023	Teórico	O PGD na UFF retrata o fenômeno da uberização do trabalho provocado por um modelo de gestão baseado no controle rigoroso de processos e cumprimento de metas; reforça os efeitos negativos à saúde do trabalhador e a precarização do trabalho.
Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	Fayad e Nunes	2023	Empírico	Existem aspectos a serem discutidos para que a gestão melhore a infraestrutura do teletrabalho caso haja adesão do programa de gestão; quanto ao teletrabalho, grande parte dos servidores possui boas condições de infraestrutura tecnológica o que proporciona bem-estar no trabalho; apresentou como vantagem a proximidade da

				família durante o teletrabalho; também apontou resultados preocupantes: sobrecarga de trabalho causando mal-estar e adoecimento no teletrabalho; os servidores consideraram não ter boas chances de promoção funcional.
Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	Teixeira e Bacinello	2024	Empírico	O teletrabalho, com a implantação do PGD, manteve ou melhorou o desempenho e a produtividade dos servidores nos setores investigados.

O teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023): uma análise da fase piloto da sua implantação	Alves e Netto	2024	Empírico	Aponta o impacto do programa na qualidade do serviço prestado e nas condições de trabalho dos servidores, em aspectos relacionados ao uso do sistema informatizado, à gestão do tempo para executar o plano de trabalho e à jornada de trabalho, bem como informações sobre o interesse de adesão ao PGD após a execução da fase piloto.
--	----------------------	-------------	-----------------	---

Administração e Trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma universidade pública federal	Beck et al.	2024	Empírico	Evidencia de melhora na qualidade de vida dos servidores com trabalho remoto, aumento/manutenção da produtividade, satisfação, de modo geral, em realizar o trabalho de forma remota; pontos negativos também foram indicados: deficiência de equipamentos de tecnologia, falta de interação social com os colegas de trabalho; crescente adesão ao PGD pelas universidades federais.
--	-------------	------	----------	---

Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino	Virgílio et al.	2024	Empírico	O PGD está sendo gradativamente autorizado pelas IFEs; o PGD está modificando a relação de trabalho e de gestão; os Institutos Federais (IFs) tiveram mais adesão do que as universidades federais; e a implementação ocorreu em maior quantidade em 2022.
Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal	Gurgel et al.	2025	Teórico	Relevância do PGD como modelo inovador na gestão pública, contribuição do programa para desenvolvimento da cultura organizacional orientada por resultados, flexibilidade e inovação.

O programa de gestão e desempenho na administração pública federal	Silva e Veloso	2025	Teórico	Avaliação positiva do PGD com promoção da produtividade, redução de custos operacionais, melhoria da qualidade de vida e maior engajamento dos servidores.
Qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho: estudo em uma instituição federal de educação	Mauro et al.	2025	Empírico	Os resultados mostraram um predomínio de bem-estar no trabalho, independentemente da modalidade de trabalho; desafios na conexão do trabalho e vida pessoal; o teletrabalho se mostra promissor em termos de condições de trabalho e suporte organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores

O PGD é uma política baseada na mensuração de resultados que devem ser previstos no plano individual de trabalho conforme prevê o Decreto nº 11.072/2022 e normativos regulamentares das IFES que aderiram ao programa (Brasil, 2022). Virgílio et al. (2024) realizaram um estudo que investigou a implantação do PGD até abril/2023. Na pesquisa, que abrangeu 26 (vinte e seis) institutos federais e 24 (vinte e quatro) universidades federais, os autores identificaram que o processo de implantação ocorreu por diferentes formas, incluindo editais, portarias, instruções normativas, resoluções e por meio de divulgação na página institucional do órgão. Um exemplo dessa falta de homogeneidade foi a forma de instituição do PGD na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que foi realizada através de uma comissão de estudos de teletrabalho e publicada por meio de resolução da própria universidade, conforme investigado por Alves e Netto (2024). Destaca-se que o conteúdo desses documentos não é homogêneo, pois define o funcionamento do programa, o público-alvo e outras informações

pertinentes à realidade de cada instituição. Assim, as adequações são viabilizadas pela flexibilidade prevista nos dispositivos legais.

Da análise do quadro 2, é possível verificar um crescente interesse das instituições em aderir ao PGD. Essa constatação pode ser corroborada pela pesquisa de Virgílio et al. (2024), que, por meio de estudo empírico, apresenta um panorama acerca do processo de autorização do programa nas IFES até abril/2023. Nesse período, 26 (vinte e seis) Institutos Federais e 24 (vinte e quatro) universidades federais já haviam formalizado sua adesão. Esse resultado pode ser reforçado pela pesquisa de Beck et al. (2024), que realizaram um levantamento em universidades e verificaram que 29 (vinte e nove) das 42 (quarenta e duas) instituições investigadas também haviam aderido ao programa. Esses achados sustentam a ideia de que o PGD tem potencial para modernizar as práticas de gestão nas IFES, fortalecendo uma cultura organizacional para planejamento, monitoramento e avaliação.

Esse avanço progressivo na adoção do PGD se articula com as análises teóricas apresentadas por Gurgel et al. (2025) e Silva e Veloso (2025), que destacam a avaliação positiva do programa como uma inovação na gestão pública. Segundo esses autores, o PGD representa uma ferramenta alinhada a um modelo orientado para resultados e eficiência, o que explica o aumento contínuo de sua implementação nas IFES.

A análise dos estudos revela ainda que o PGD é uma ferramenta de gestão, ao permitir maior flexibilidade na modalidade de trabalho, traz consigo não somente benefícios, mas também desafios em sua implementação. Evidências empíricas apresentadas por Fayad e Nunes (2023), Beck et al. (2024) e Mauro et al. (2025) consolidam esse entendimento, ao apontar que sua efetividade depende de diretrizes e regras claras e mecanismos consistentes de acompanhamento.

Na análise dos dez estudos, observa-se que há uma tendência de o PGD apresentar mais benefícios do que prejuízos. Essa constatação demonstra que o PGD impacta significativamente o desempenho, contribuindo para o aumento da produtividade e da qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos das IFES (Alves; Netto, 2024; Beck et al., 2024; Mauro et al., 2025; Moraes et al., 2022; Silva; Veloso, 2025; Teixeira;

Bacinello, 2024). Contudo, tais efeitos podem variar de acordo com cada instituição, com o desenho do trabalho, o suporte tecnológico e as condições disponibilizadas para executar as atividades em regime presencial ou de teletrabalho.

Em sentido contrário, também foram mencionados efeitos negativos, como sobrecarga de trabalho, isolamento e mal-estar, conforme evidências relatadas por Souza (2023), Fayad e Nunes (2023), Beck et al. (2024) e Mauro et al. (2025). Nesse sentido, Teixeira e Bacinello (2024) ressaltam que se deve considerar tanto as especificidades das atividades desempenhadas quanto às particularidades de cada servidor caso haja a implementação do teletrabalho.

4.1. Aspectos facilitadores da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

De acordo com os estudos revisados, a implantação do PGD apresenta fatores que contribuem positivamente para um melhor desempenho, produtividade e QVT dos servidores. Na pesquisa de Moraes et al. (2022), realizada no IF-Goiano durante a fase piloto do programa, os autores analisaram as respostas dos servidores participantes por meio de questionário e identificaram indicadores baseados na percepção dos trabalhadores acerca do crescimento nas entregas e à melhoria das rotinas. Cerca de 78% relataram perceber aumento na produtividade, enquanto 65,5% e 69% mencionaram melhoria da QVT e da motivação, respectivamente. Esses indicadores são subjetivos tendo em vista que se sustentam em autorrelato dos servidores.

Em direção semelhante, corroborando com estas afirmações, estão as evidências sustentadas por Teixeira e Bacinello (2024), que coletaram informações de 632 (seiscentos e trinta e dois) processos/solicitações a partir de dados relativos a processos acadêmicos iniciados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em 03 (três) setores de uma Universidade Federal. O aumento no volume de processos foi interpretado pelos autores como evidência de manutenção ou melhora do desempenho, o que confirmou a hipótese “H1: A adoção do PGD contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores”.

Embora esses achados reforcem o potencial do PGD como uma ferramenta de gestão capaz de elevar a produtividade e impactar de forma positiva o desempenho, melhorias baseadas em volume de processos ou em percepção de aumento de eficiência não necessariamente evidenciam a qualidade das entregas, equilíbrio do volume ou possíveis efeitos da intensificação do trabalho. Dessa forma, ao evidenciar tanto ganhos de desempenho quanto efeitos percebidos sobre a QVT, esses estudos oferecem subsídios para analisar as implicações do PGD no desempenho e na qualidade de vida dos servidores das IFES.

Na execução do PGD faz-se necessário elaborar um plano de trabalho com descrição pormenorizada das atividades que cada servidor deve realizar. Na pesquisa empírica de Alves e Netto (2024), realizada com servidores da UFU, foi possível verificar que cerca de 44% dos participantes apontaram pouca ou nenhuma necessidade de ajuste no plano, 43% tiveram que ajustar os planos eventualmente em virtude do surgimento de novas demandas durante a execução e outros 8% realizaram ajustes algumas vezes por não terem o hábito de fazer esse tipo de planejamento.

Esses achados dialogam com os apontamentos apresentados por Fayad e Nunes (2023), que destacaram a dificuldade de organização como aspecto crítico. Além disso, foi mencionada a importância da gestão do tempo para executar o referido plano dentro do prazo estabelecido, o que sugere uma avaliação positiva do PGD. Embora essa adaptação seja relevante, a efetividade na execução do plano não elimina desafios relacionados à autonomia, organização, clareza das metas e suporte institucional.

Foi registrado por Fayad e Nunes (2023), por meio de uma pesquisa com servidores da UNB, que quem consegue ter autogestão lida melhor com a flexibilidade, reforçando esse aspecto no PGD. Essa lógica é observada por Silva e Veloso (2025) que identificaram relatos de maior autonomia na execução de suas atividades diante da flexibilização na jornada de trabalho. No entanto, destaca-se que a autogestão está relacionada à competência individual voltada à organização do próprio trabalho, enquanto o suporte organizacional envolve infraestrutura, orientações claras, acompanhamento gerencial e condições adequadas para que essa autonomia se traduza em resultados positivos. Assim, essas percepções podem ter influências de experiências e competências

dos servidores, pois aqueles com domínio maior de ferramentas digitais tendem a relatar menos necessidades. Consequentemente, enfatizar a autogestão pode ocultar questões de suporte organizacional, competências digitais e carga de trabalho, fatores que influenciam a necessidade de ajustes. Desse modo, a aparente estabilidade do plano não significa ausência de desafios e pode refletir condições específicas ou mesmo dificuldades não relatadas pelos participantes.

Nos aspectos acerca de ganhos com a flexibilidade e QVT dos servidores, pesquisas empíricas realizadas por Beck et al. (2024) e Fayad e Nunes (2023) demonstraram a possibilidade de os servidores realizarem atividades extras em função da otimização do tempo e da proximidade da família durante o teletrabalho. Tais informações convergem com o estudo de Silva e Veloso (2025) ao afirmarem a melhoria da QVT em decorrência da flexibilidade que o PGD proporciona. Essa percepção é atestada pela utilização da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, cujo item 7 da escala “O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família” apresentou média de 9,16 (em escala de 0 a 10), configurando-se como um dos índices mais altos de bem-estar do instrumento. Contudo, essa convergência, com ênfase nos ganhos pessoais, pode dificultar os desafios relacionados ao teletrabalho, tais como: intensificação do ritmo, sobreposição entre vida pessoal e profissional ou desigualdades no acesso a recursos e autonomia, não eliminando a necessidade de se ter cautela e organização. Reconhecer esses limites se mostra necessário, uma vez que a efetividade do teletrabalho envolve não só flexibilidade, mas também condições para sustentá-la.

Souza (2023) menciona, em sua pesquisa bibliográfica, que a redução da quantidade de horas presenciais na instituição, ou mesmo no deslocamento ao trabalho, é caracterizada como fator positivo. Essa evidência pode ser confirmada nos resultados empíricos de Fayad e Nunes (2023), os quais indicam que o ganho desse tempo poderia ser direcionado a outras atividades ou até mesmo possibilitar o início das atividades laborais remotas com maior tranquilidade.

Nesse cenário, Fayad e Nunes (2023) corroboram o entendimento no sentido de considerar o teletrabalho - modalidade do PGD - uma boa ferramenta de gestão, desde que seja planejado e com avaliação de percepção de servidores para alinhar expectativas

do teletrabalhador e as necessidades da instituição. Nessa mesma direção, Silva e Veloso (2025) ressaltam que essa ferramenta propicia um equilíbrio mais harmonioso entre vida profissional e pessoal. Dessa maneira, os estudos indicam que os benefícios do PGD não decorrem apenas da flexibilização, mas da existência de práticas de gestão que garantam alinhamento, acompanhamento e suporte aos servidores.

Para melhor compreensão acerca dos aspectos facilitadores da implantação do PGD, o quadro 3 apresenta uma síntese dos achados nos estudos revisados, com destaque para ganhos em produtividade (apontado em 05 dos 10 estudos), QVT (verificado em 05 dos 10 estudos) e autonomia (apresentada em 03 dos 10 estudos), especialmente quando as condições de infraestrutura tecnológica e suporte organizacional são adequados.

Quadro 3 - Síntese dos Aspectos Positivos

Vantagens apontadas pelos autores	Metodologia	Autores
Execução do plano de trabalho durante a fase piloto do PGD com pouca ou nenhuma necessidade de ajuste no plano.	Abordagem mista (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Alves e Netto (2024)
Controle na gestão do tempo na execução do plano de trabalho dentro do período estabelecido, durante a fase piloto do PGD.		
83% dos servidores demonstraram interesse em aderir ao PGD-UFU.		
Possibilidade de realizar atividades extras em função da otimização do tempo, melhorando a qualidade de vida.	Abordagem qualitativa - descritiva - exploratória (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Beck et al. (2024)
Implementação de sistema híbrido de trabalho é solução positiva tanto para o profissional quanto para a comunidade universitária.		

Mais qualidade de vida decorrente da proximidade da família durante o teletrabalho, não precisar enfrentar o trânsito diariamente no deslocamento para o trabalho.	Abordagem mista (análise de conteúdo e uso da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho)	Fayad e Nunes (2023)
Servidores com melhor autogestão lidam melhor com a flexibilidade.		

Consideram o teletrabalho uma boa ferramenta de gestão, desde que planejado e com avaliação de percepções de servidores para alinhar expectativas do trabalhador e necessidades da instituição.		
Predomínio de bem-estar no trabalho no teletrabalho, bem como no trabalho presencial.	Abordagem quantitativa - exploratória (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Mauro et al. (2025)
Evidência promissora em termos de condições de trabalho e suporte organizacional com o teletrabalho		
Melhoria dos serviços prestados, aumento da produtividade com o PGD.	Abordagem mista - descritiva (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Moraes et al. (2022)
Relevância e continuidade do programa em virtude dos benefícios proporcionados.		
Melhoria na qualidade de vida e mais motivação em virtude de conseguir planejar o trabalho e, portanto, mais organizado.		

Adoção do PGD contribui de forma positiva para um melhor desempenho e produtividade dos servidores.	Abordagem quantitativa exploratória (observações + coleta de dados)	Teixeira e Bacinello (2024)
Relação positiva entre teletrabalho e produtividade.		

Maior autonomia com o teletrabalho repercutindo positivamente na produtividade e qualidade na prestação de serviços.		
PGD é uma ferramenta que melhora a qualidade de vida dos servidores, contribui para um aumento da produtividade e desempenho.	Abordagem qualitativa (pesquisa bibliográfica e documental)	Gurgel et al. (2025)
Contribuição significativa do PGD para a inovação organizacional.		
Eficiência do trabalho, maior autonomia na execução das atividades.	Abordagem qualitativa (pesquisa bibliográfica e documental)	Silva e Veloso (2025)
Evidência de melhorias na qualidade de vida dos servidores participantes devido a flexibilidade que o programa proporciona.		
Equilíbrio mais harmonioso entre vida profissional e pessoal.		

Flexibilização da jornada de trabalho por meio do teletrabalho.	Abordagem qualitativa - descritiva (pesquisa bibliográfica e documental)	Souza (2023)
Possibilidade de reduzir a quantidade horas presenciais na instituição ou no deslocamento ao trabalho.		
Crescente adesão ao PGD pelos Institutos Federais e universidades federais.	Abordagem qualitativa - descritiva	Virgílio et al. (2024)

Nas universidades federais o PGD foi direcionado apenas aos servidores técnicos, e nos institutos incluem os docentes no programa.		
Adoção da modalidade de teletrabalho em regime parcial e integral.		

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante desse conjunto de evidências, observa-se que, embora o PGD apresente potencial para melhorar o desempenho, a produtividade e a qualidade de vida, seus efeitos positivos não são automáticos nem uniformes entre as instituições e os servidores. Os resultados dependem de condições institucionais que sustentem a autonomia do servidor, assegurem suporte adequado e previnam a intensificação do trabalho. Nesse sentido, os estudos analisados apontam que a efetividade do PGD está menos na flexibilização em si e mais na capacidade das instituições de implementar práticas de gestão consistentes, capazes de equilibrar expectativas, garantir equidade e promover um ambiente favorável ao desempenho.

Assim, os estudos indicam que a implementação do PGD, quando sustentada por condições institucionais adequadas, tende a gerar efeitos positivos no desempenho e na QVT dos técnicos-administrativos das IFES. A produtividade associa-se à maior

autonomia, à flexibilidade da jornada e à reorganização das rotinas, favorecendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o bem-estar. Esses achados evidenciam que o PGD pode induzir desempenho sem comprometer a QVT, desde que haja clareza de metas, acompanhamento gerencial e suporte da instituição, embora persistam lacunas quanto à mensuração da qualidade das entregas, aos impactos de longo prazo na saúde mental e às diferenças individuais de autogestão.

4.2. Aspectos dificultadores e implicações da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Embora o PGD traga diversos benefícios, há desafios a serem enfrentados e superados. Um aspecto a ser considerado é a necessidade de infraestrutura adequada, apontada por Gurgel et al. (2025) em sua pesquisa bibliográfica e documental, que evidencia limitações estruturais para a adoção efetiva do teletrabalho. De forma complementar, Beck et al. (2024) destacam outras questões relativas aos custos diretos, tais como: energia elétrica, água e internet, bem como custos com mobiliário e equipamentos necessários para a execução das atividades em teletrabalho. Nessas situações, observa-se que a responsabilidade de arcar com esses custos é repassada aos servidores que aderem à modalidade.

Nessa mesma direção, Souza (2023) relata que a transferência dos custos operacionais do trabalho - internet, telefone, energia elétrica, mobiliário e material de consumo - para o servidor, bem como a prescrição detalhada e pré-estabelecida das atividades são mencionadas como um modelo de gestão alicerçado pelo ideário da uberização, termo usado para descrever arranjos laborais marcados por forte direcionamento das tarefas, monitoramento contínuo e repasse de riscos e despesas ao trabalhador. Tal perspectiva também é destacada por Gurgel et al. (2025), que reforçam que os desafios do teletrabalho vão além da aceitação cultural e envolvem também questões de infraestrutura. Nesse contexto, a flexibilidade permitida pelo teletrabalho impõe aos servidores, de certa forma, encargos e condições que tradicionalmente são responsabilidades institucionais, o que evidencia a necessidade de discutir seus limites, garantias e condições justas para sua implementação.

Do quadro 4, depreende-se que a necessidade de equilibrar vida profissional e social/familiar é um fator apontado em quatro dos dez trabalhos analisados, quais sejam: Mauro et al. (2025), Alves e Netto (2024), Fayad e Nunes (2023) e Beck et al. (2024). Entre esses trabalhos, apenas Mauro et al. (2025) utilizaram um instrumento estruturado de survey que incluía itens referentes a percepção afetiva, abordando a necessidade de adequar aspectos do equilíbrio entre vida social e familiar com o trabalho, nos demais o fator emergiu por meio de respostas abertas ou da análise qualitativa realizada pelos autores.

No estudo de Mauro et al. (2025), com pesquisa aplicada aos servidores de um instituto federal de educação do interior do Rio Grande de Sul, composto por 11 (onze) campi e 01 (uma) reitoria, observaram-se relatos dos servidores referentes à dificuldade em ajustar o tempo dedicado às atividades laborais e às demandas familiares. De forma complementar, Alves e Netto (2024) identificaram que o uso de aplicativo de mensagens foi um dos fatores que afetaram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por dificultar o tempo de desconexão virtual. Nos resultados, os autores mostraram que os servidores utilizavam aplicativos de mensagens, como Kaizala, Chat Teams e outros, para o trabalho, e que, dos 62% que faziam uso de WhatsApp, 48% utilizavam o aplicativo pessoal. Nessa mesma direção, Fayad e Nunes (2023) e Beck et al. (2024) apontaram que o isolamento social causa prejuízos na convivência com amigos e colegas de trabalho.

Evidencia-se, assim, que conciliar demandas profissionais e vida pessoal constitui um desafio que decorre não apenas das exigências do PGD, mas de um conjunto de condições que incluem limites tênues entre essas dimensões, o que reforça a importância de políticas e práticas institucionais capazes de minimizar o isolamento e promover maior equilíbrio entre trabalho, vida social e familiar.

Outro fator destacado foi a sobrecarga de trabalho. No estudo de Beck et al. (2024), foram identificadas dificuldades de concentração em razão das demandas casa/trabalho, causando uma desorganização na gestão do tempo e, conseqüentemente, excesso de horas trabalhadas. De forma complementar, Fayad e Nunes (2023) apontaram a distribuição desigual de tarefas entre os servidores e cobranças de trabalho em horários inadequados, inclusive por meio de aplicativos de mensagem, como o WhatsApp. Na

pesquisa analisada por esses autores, 136 (cento e trinta e seis) responderam a uma questão discursiva, acerca de percepções sobre mal-estar no teletrabalho. Dentre as palavras mais citadas pelos respondentes, ‘teletrabalho’ e ‘horário’ destacaram-se para caracterizar a frequência de demandas recebidas em horários diversos, tanto pela chefia quanto de outros colegas, o que configura a ausência de uma separação entre tempo de trabalho e tempo destinado a outras atividades. Assim, fazem-se necessários planejamento e medidas eficazes para reduzir a sobrecarga de trabalho, com definição de critérios objetivos na distribuição de tarefas, baseando-se na comunicação efetiva entre chefias e servidores.

Nesse sentido, Moraes et al. (2022) observaram, por meio de respostas a uma pergunta aberta sobre as maiores dificuldades do PGD, que 48 (quarenta e oito) respondentes participantes do programa no IF Goiano mencionaram, dentre outras, a falta de limite e respeito aos horários para ligação e envio de mensagem de trabalho. Assim, a divisão de tarefas de forma equilibrada e o respeito aos horários de trabalho por parte das chefias se constituem em ações para reduzir a sobrecarga, melhorar a gestão do tempo e preservar o bem-estar dos servidores.

Além dos desafios relacionados à sobrecarga e ao isolamento, os resultados de alguns estudos revelam preocupações sobre o desenho e a qualidade das atividades no contexto do PGD, que podem acarretar frustração e mal-estar. Na avaliação da QVT conduzida por Mauro et al. (2025), um aspecto apontado por servidores demonstra tendência de média negativa ao relatarem a repetitividade das tarefas no que se refere à organização do trabalho. Essa informação sugere uma coexistência entre bem e mal-estar ao perceberem as atividades como repetitivas e rotineiras, o que pode reduzir o senso de significado no trabalho e gerar desmotivação. Essa percepção, embora o PGD promova um papel mais estratégico, como proposto no teletrabalho, pode representar um obstáculo na continuidade do programa, visto que o desenho das atividades pode resultar em tarefas monótonas ou repetitivas. É necessário, portanto, que as instituições atentem para esses indicadores a fim de prevenir o mal-estar no trabalho.

Os desafios na implementação do PGD também envolvem a necessidade de aprimorar os procedimentos de avaliação e controle do desempenho dos servidores

participantes, de modo a assegurar a qualidade do serviço público e alcançar os objetivos institucionais. Silva e Veloso (2025) destacam a necessidade de adaptação das chefias ao programa baseado em entregas, o que exige definição de métricas objetivas, como prazos de execução, qualidade das entregas e avaliação da complexidade das atividades realizadas. Moraes et al. (2022) complementam ao apontar a falta de conhecimento aprofundado das chefias sobre o programa, além de dificuldades no cumprimento de prazos para autorização dos planos de trabalho e na avaliação e no controle do desempenho dos servidores, o que pode comprometer a efetividade do programa.

Tais estudos mostram que, além do controle pontual das atividades, é preciso estabelecer práticas de acompanhamento contínuo para orientar e fazer os ajustes necessários. Enquanto o controle remete à verificação formal das entregas, o acompanhamento enfatiza orientação, suporte e melhoria contínua. Assim, esses fatores evidenciam a importância de capacitação das chefias e de estratégias claras de acompanhamento como frequência para avaliar o desenvolvimento do trabalho, feedback, a fim de orientar e ajustar o que for necessário, de forma que assegurem a efetividade do PGD e não comprometer o desenvolvimento profissional dos servidores.

Quanto à destinação de vagas no PGD, o trabalho empírico de Virgílio et al. (2024), realizado em abril/2023 com 41 (quarenta e um) Institutos Federais e 68 (sessenta e oito) universidades federais, revelou diferenças significativas entre essas instituições. Das 24 (vinte e quatro) universidades federais que instituíram o programa, 15 (quinze) direcionaram as vagas exclusivamente aos técnicos-administrativos, restringindo a participação docente. Por sua vez, dos 26 (vinte e seis) Institutos Federais que também haviam implementado o PGD, 17 (dezessete) não estabeleceram restrições, permitindo a participação de docentes. Destaca-se que esses resultados refletem o cenário observado naquele momento específico, o que limita a generalização dos achados para o contexto atual ou futuro, dada a contínua evolução do programa.

Essa desigualdade na distribuição de vagas nas instituições pode gerar percepções de tratamento desigual entre categorias, além de impactar o clima organizacional e a colaboração entre técnicos e docentes. Dessa forma, é preciso que essas organizações estabeleçam critérios claros e equitativos para a destinação de vagas de forma a assegurar

não apenas a transparência do PGD, mas também promover a valorização de todos os servidores.

As limitações estruturais, como espaços inadequados e deficiência de equipamentos ou recursos tecnológicos, podem gerar retrabalho e comprometer a qualidade das atividades. Da mesma forma, a sobrecarga de trabalho tende a produzir exaustão e reduzir a capacidade de adaptação dos servidores às novas demandas, afetando diretamente o processo. Assim, identificar e compreender os fatores dificultadores permite delinear estratégias para minimizá-los desde as etapas iniciais da implantação.

Dentre os resultados identificados, destaca-se um achado singular mencionado por Fayad e Nunes (2023), em estudo realizado na UNB, que mencionou de forma direta a relação entre a adesão ao PGD e oportunidades de progressão na carreira. Nesse estudo, alguns servidores relataram perceber redução nas chances de promoção funcional ao atuarem em regime de teletrabalho, o que sugere insegurança e fragilidade na percepção de crescimento profissional. Tal evidência deve ser interpretada como uma hipótese a ser testada, e não como tendência consolidada. Nesse sentido, investigações com dados longitudinais permitiriam avaliar a evolução dessas percepções ao longo do tempo e esclarecer se, de fato, há impactos do PGD sobre a promoção funcional.

Complementarmente, o estudo de Mauro et al. (2025) aponta para uma tendência negativa quanto ao reconhecimento institucional como prática efetiva. Ainda que o foco do PGD seja as metas e resultados mensuráveis, o reconhecimento do trabalho não é prática efetiva na instituição. Assim, além dos desafios associados à promoção na carreira, surgem questões relacionadas à valorização profissional, indicando que o programa, embora promova métricas de desempenho, ainda falha em traduzir o bom desempenho em reconhecimento e satisfação do servidor.

Os fatores dificultadores foram sintetizados no quadro 4, de forma a demonstrar que o programa desafia estruturas tradicionais e normas, e que tais aspectos devem ser considerados pela gestão e servidores em todo o processo de implantação.

Quadro 4 - Síntese dos Aspectos Negativos

Desvantagens apontadas pelos autores	Metodologia	Autores
Numa lógica de redução de custos às instituições e maior produtividade para os servidores, poderá abrir brechas para maior adoecimento dos servidores, intensificação da precarização do trabalho e, até mesmo, a terceirização dos serviços.	Abordagem mista (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Alves e Netto (2024)
Deficiência de equipamentos tecnológicos, excesso de hora de trabalho, falta de interação com colegas e vida social, e ainda a dificuldade de se concentrar em razão das demandas casa/trabalho.	Abordagem qualitativa - descritiva - exploratória (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Beck et al. (2024)
Aumento dos gastos financeiros com energia, água e internet.		
Para a instituição, mostrou prejuízo em questões relacionadas à falha de comunicação e dificuldade no controle de desempenho do servidor.		
Mal-estar percebido entre servidores ocupantes de função gratificada e cargo de direção quanto à sobrecarga de trabalho.	Abordagem mista (análise de conteúdo e uso da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho)	Fayad e Nunes (2023)
Isolamento social, prejuízo na convivência diária com os amigos e colegas de trabalho.		
Falta de regras mais claras para o teletrabalho, excesso de vigilância das chefias, sobrecarga de		

trabalho para uns servidores em detrimento de outros.		
Separação entre horário de trabalho e lazer, como por exemplo: cobranças de trabalho em horários inadequados através de aplicativos de mensagens <i>WhatsApp</i> .		
Falta de tempo necessário para manter o elo entre a vida social e o trabalho; necessidade de aperfeiçoar processos que tragam harmonia entre as demandas laborais e pessoais.	Abordagem quantitativa - exploratória (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Mauro et al. (2025)
Menção acerca da percepção negativa da repetitividade de tarefas.		

Elaboração do plano de trabalho (dimensionamento do tempo de execução para cada atividade).	Abordagem mista - descritiva (análise de conteúdo + coleta de dados - questionário)	Moraes et al. (2022)
Falta de conhecimento aprofundado das chefias em relação ao PGD no que se refere à falta de cumprimento de prazos para autorização do plano, questionamentos frequentes quanto à complexidade das atividades.		
Adaptação de uma rotina de trabalho.		

Falta de respeito aos horários de trabalho para ligação / envio de mensagem.		
Limitações na execução de atividades desenvolvidas no ambiente familiar/doméstico.	Abordagem quantitativa exploratória (observações + coleta de dados)	Teixeira e Bacinello (2024)
Necessidade de infraestrutura adequada.	Abordagem qualitativa (pesquisa bibliográfica e documental)	Gurgel et al. (2025)
Isolamento dos servidores.		
Necessidade de adaptação das chefias no modelo baseado em entregas.	Abordagem qualitativa (pesquisa bibliográfica e documental)	Silva e Veloso (2025)
Dificuldades na definição de métricas de desempenho adequadas.		
Modelo de gestão alicerçado pelo ideário da uberização (transferência dos custos operacionais do trabalho para o servidor).	Abordagem qualitativa - descritiva (pesquisa bibliográfica e documental)	Souza (2023)
Falta de padronização dos serviços/atendimentos e valorização da produtividade que favorecem as condições de individualismo, competitividade e desconfiança.		
Ingerência institucional sobre adequação ergonômica dos postos de trabalho dos servidores em teletrabalho.		

Disponibilização de poucas informações nas páginas institucionais das universidades.	Abordagem qualitativa - descritiva	Virgílio et al. (2024)
Adesão exclusivamente à carreira técnica-administrativa.		

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, os resultados indicam que a implementação do PGD pode gerar tensões relevantes entre desempenho e QVT quando não acompanhada de condições institucionais adequadas. A intensificação das demandas, a sobrecarga de trabalho, os limites entre a vida pessoal e profissional, o isolamento social e a transferência de custos operacionais para os servidores emergem como fatores que impactam negativamente o bem-estar e podem comprometer o desempenho no longo prazo. Esses achados permitem compreender que, embora o PGD esteja associado a ganhos de produtividade, tais ganhos tendem a ser frágeis ou contraditórios quando ocorrem à custa da QVT, na ausência de políticas de suporte, reconhecimento profissional e acompanhamento gerencial contínuo.

Diante das evidências apresentadas, torna-se necessário aprofundar investigações para acompanhar o impacto dessas definições institucionais sobre a participação de diferentes categorias profissionais. Estudos futuros podem analisar como a destinação das vagas influencia a adesão ao programa, a percepção de justiça organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, compreender se a inclusão ou exclusão de determinadas categorias no PGD está associada a características culturais, organizacionais ou estruturais das instituições que podem contribuir para o aperfeiçoamento de políticas mais alinhadas às necessidades reais da administração pública.

5 Considerações Finais

Com base na análise da literatura apresentada na pesquisa, reafirma-se a relevância do PGD como uma inovação na gestão pública, especialmente no contexto das

IFES brasileiras. O objetivo central foi compreender as implicações do PGD no desempenho e na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos, por meio de uma revisão integrativa da literatura. Os resultados obtidos demonstram que, embora o programa esteja avançando em sua implementação e apresentando potencial para promover maior eficiência, flexibilidade e alinhamento às práticas de gestão por resultados, ainda há desafios consideráveis a serem enfrentados.

Contudo, deve-se considerar as limitações da revisão integrativa do estudo, as quais combinam métodos qualitativos, quantitativos e relatos institucionais, o que pode reduzir a comparabilidade entre os resultados. E ainda, o risco de viés de publicação, pesquisas com resultados positivos podem superestimar os efeitos benéficos atribuídos ao PGD. Tais limites requerem cautela na universalização dos resultados, e reforçam a necessidade de estudos empíricos mais padronizados e de maior abrangência temporal para validar e aprofundar as evidências aqui apresentadas.

O alcance dos objetivos revelou-se adequado ao contexto da pesquisa, possibilitando uma compreensão ampla das ações, benefícios e obstáculos relacionados à adoção do PGD nas IFES. Os principais achados indicam que o programa tem contribuído para mudanças na cultura organizacional, favorecendo uma gestão mais orientada por metas e resultados e promovendo, em alguns casos, melhorias na produtividade e na satisfação laboral. Todavia, também foram identificadas dificuldades na sua implementação, como a falta de padronização, a capacitação inadequada das chefias e a insuficiente maturidade institucional para a incorporação plena de práticas de monitoramento e avaliação sistemática.

Outro aspecto relevante observado refere-se às implicações do teletrabalho e ao aumento das demandas de trabalho, que, embora ofereçam maior autonomia e flexibilidade, podem ocasionar efeitos adversos na saúde mental dos servidores, como sobrecarga, isolamento social e dificuldades na gestão do tempo. Estudos como os de Fayad e Nunes (2023) e Beck et al. (2024) relataram sentimentos de isolamento social a partir de respostas qualitativas e informações coletadas em seus instrumentos de pesquisa, enquanto Moraes et al. (2022), Alves e Netto (2024) e Mauro et al. (2025) identificaram sobrecarga e dificuldades de gestão do tempo por meio de itens nos questionários

aplicados para avaliar a percepção relativa à intensificação do trabalho e à capacidade de organizar as atividades no PGD. Esses fatores evidenciam a necessidade de políticas de gestão que considerem o bem-estar dos servidores como componente fundamental para o sucesso do PGD, promovendo equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida no trabalho.

Apesar de avanços significativos, a literatura ainda apresenta lacunas relevantes, especialmente no que tange à maturidade institucional na implementação do PGD, bem como ao impacto de suas práticas na saúde mental e na qualidade de vida no longo prazo. Salienta-se a escassez de estudos que avaliem, de forma sistemática, os efeitos do programa na sustentabilidade do trabalho e no clima organizacional das IFES, além de limitações na análise de experiências comparadas entre diferentes instituições que adotaram ou estão em processo de adoção do programa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a investigação sobre a maturidade da gestão nas IFES, identificando fatores facilitadores e restrições à institucionalização das boas práticas de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho. A efetividade do PGD vai além da flexibilização e exige que as instituições adotem práticas de gestão consistentes.

Além disso, há a necessidade de estudos que explorem os efeitos do PGD na saúde mental dos servidores ao longo do tempo, bem como na sua percepção de bem-estar e na qualidade de vida no contexto do teletrabalho. Estudos longitudinais que comparem diferentes regiões e tipos de instituições também podem oferecer subsídios para a formulação de políticas mais eficazes e adaptadas às realidades locais.

Por fim, é essencial que futuras investigações aprofundem as estratégias de capacitação de gestores e servidores, bem como a criação de critérios padronizados de avaliação de desempenho e bem-estar, de forma a garantir a efetividade do PGD sem comprometer a saúde e a satisfação laboral. A falta de conhecimento aprofundado das chefias sobre o PGD - incluindo o dimensionamento da complexidade das atividades e o cumprimento de prazos - permanece como um fator que compromete a efetividade do programa. A continuidade das pesquisas é fundamental para consolidar práticas

gerenciais que equilibrem produtividade e qualidade de vida, contribuindo para a construção de um serviço público educacional cada vez mais eficiente, justo e humanizado.

Referências

ALVES, M. M.; NETTO, M. B. O teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023): uma análise da fase piloto da sua implantação. *Revista Trabalho Necessário*, v. 22, n. 48, p. 1-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.v22i48.61490>.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECK, G. G. de L.; LIMA, R. G.; MATOS, R. de S.; RIDER, A. P.; CARVALHO, S. B. R.; NISHIYAMA, M. A.; SOUZA, I. M.; SILVEIRA, A. L. Administração e trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma universidade pública federal. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 4, e4036, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/rcv4n4-130>.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm.

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

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm.

BRASIL. Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 dez. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. 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 e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Programa de Gestão e Desempenho*. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 12 nov. 2025.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2054>.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 18, n. 2, e15220, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057>.

KLEIN, Leander Luiz et al. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 317-344, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/ccvV7skF5Xq4PqNdgp5zxsr/>.

MAURO, L. de S.; KRUG, S. B. F.; POHL, H. H. Qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho: estudo em uma instituição federal de educação. *Revista Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 1, e13489, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n1-171>.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143988>.

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, p. 14747-01e, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18540/revesv15iss4pp14747-01e>.

MORAES, R. B. de S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. P. Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. *Revista Economia e Políticas Públicas*, v. 10, n. 2, p. 33-63, 2022. DOI: <https://doi.org/10.46551/epp2021941>.

SANDALL, H.; QUEIROGA, F.; PÉREZ-NEBRA, A. R.; JUNIOR, F. A. C.; KANAN, L. A.; PORTO, J. B. Gestão do desempenho profissional em meio a transformações no atual cenário de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; BENTIVI, D. R. C.; AMORIM-RIBEIRO, E. M. B.; MORAES, M. M.; DI LASCIO, R. H. C.; BARROS, S. C. (org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas*. v. 1. [S. l.]: Vetor, 2022. p. 77-90.

SILVA, M. M. P. F.; PERDIGÃO, D. A. A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFJF quanto à adoção do trabalho remoto no contexto pós-pandemia da COVID-19. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 17, n. 1, p. 226-250, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e95732>.

SILVA, R. E.; VELOSO, L. H. M. O programa de gestão e desempenho na administração pública federal. *Revista Acadêmica Online*, v. 11, n. 56, e1406, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2025.v11n56.1406>.

SOUZA, R. de L. Programa de gestão e desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 48, e22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22>.

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

VIRGILIO, R. S. S.; CUNHA, L. S.; NUNES, R. da S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino. *Práticas de Administração Pública*, v. 6, n. 3, p. 22-43, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5902/2526629283883>.

ZERBINI, T.; STICCA, M. G.; JUNIOR, F. A. C.; MARTINS, L. B.; MARCON, S. R. A.; MACÊDO, K. B. Gestão do teletrabalho e ensino remoto: ações de aprendizagem formal e informal como ferramentas de intervenção. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.;

BENTIVI, D. R. C.; AMORIM-RIBEIRO, E. M. B.; MORAES, M. M.; DI LASCIO, R. H. C.; BARROS, S. C. (org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas*. v. 1. [S. l.]: Vetor, 2022. p. 184-215.