

# Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

na percepção de servidores  
do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e  
Tecnologia do Ceará (IFCE),

**Campus Iguatu**



GESTÃO

• FLEXIBILIDADE

• CONFIANÇA

• RESULTADOS



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Ceará



**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA  
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE),  
CAMPUS IGUATU**

CLÁUDIA QUEIROZ OLIVEIRA BEZERRA

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA  
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE),  
CAMPUS IGUATU**

1ª Edição

Quipá Editora  
2026

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

**Conselho Editorial:** Dra. Francione Charapa Alves, UFCA | Dra. Leonice Alves Pereira Mourad, UFSM | Dr. Marcos Adriano Barbosa de Novaes, UECE | Dra. Maria Iracema Pinho de Sousa, UFCA | Dra. Mônica Maria Siqueira Damasceno, IFCE.

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

B574p

Bezerra, Cláudia Queiroz Oliveira

Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na percepção de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu / Cláudia Queiroz Oliveira Bezerra. — Iguatu, CE : Quipá Editora, 2026.

80 p. : il.

ISBN 978-65-5376-530-6

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e Desempenho. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD 351.1

---

Elaborada por Rosana de Vasconcelos Sousa — CRB-3/1409

Quipá Editora  
www.quipaeditora.com.br  
@quipaeditora

## AGRADECIMENTOS

A Deus, criador de todas as coisas, pela oportunidade que recebi para aperfeiçoar meus conhecimentos e que nos mostra longas e vitoriosas caminhadas.

À UNP pela oportunidade de cursar o mestrado. Agradeço profundamente meus estudos e expandir meu conhecimento em minha área de interesse e de contribuir de forma significativa para o crescimento pessoal e profissional.

As minhas filhas Joédila, Joemili e Joanne, ao proporcionarem felicidade e inspiração para minha existência, o orgulho que delas demonstram por essa trajetória tem servido como uma fonte de vigor e motivação durante os períodos mais desafiadores.

Aos meus netos, Levi e Davi, presentes de Deus, faz meus dias mais brilhantes.

A Damião, meu esposo, quero expressar minha gratidão de maneira especial pela sua tolerância e suporte contínuo. O estímulo dele foi essencial para que eu pudesse me dedicar pelo período necessário para a conclusão deste projeto.

Aos meus pais, Manoel e Rocilma (in memoriam), pelos cuidados e dedicação dispensados em minha educação.

Aos colegas da turma e amigos do IFCE, em especial a Rosina e Nádía, agradeço pelas valiosas trocas de experiências e pelo apoio.

À professora Laís Karla da Silva Barreto, minha orientadora, por compartilhar conhecimento, experiência, orientação profissional e incentivar-me com paciência.

Aos professores da UNP agradeço a dedicação, disponibilidade e interesse em contribuir com nossa aprendizagem.

À Direção-Geral do IFCE campus Iguatu expresso minha gratidão pelo suporte e pela oportunidade de facultar capacitação aos servidores, viabilizando a aquisição de novos conhecimentos.

## RESUMO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma abordagem de gestão que valoriza a entrega de resultados mensuráveis em vez da assiduidade dos servidores, com o novo modelo de trabalho, o teletrabalho. O objetivo geral deste estudo consiste em compreender a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, em relação ao teletrabalho no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Para atingir tal objetivo, a pesquisa qualitativa foi realizada mediante consultas de caráter documental, juntamente com entrevistas cujas respostas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Consistiu em duas etapas, sendo a primeira destinada à análise de dados documentais provenientes de artigos científicos e documentos legais (leis, decretos, instruções normativas, resoluções, portarias) e a segunda à realização de entrevistas semiestruturadas com oito servidores do IFCE, Campus Iguatu, que aderiram ao PGD no ano de 2023. O levantamento de dados foi realizado por meio de sistemas utilizados pelo departamento de gestão de pessoas do campus, incluindo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o Sistema Integrado de Protocolo Pagamento e Gestão (SIPPAG) e o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), onde são arquivados documentos pertinentes ao PGD.

Os resultados mostram que o teletrabalho no contexto do PGD, reconhecido pelos Servidores, como proporcionador de flexibilidade, melhoria na qualidade de vida e eficiência, também foram identificadas questões como a necessidade de infraestrutura adequada e a gestão do tempo. A diversidade de preferências dos servidores ressalta a importância de políticas flexíveis e adaptáveis para atender às necessidades individuais. Essas evidências podem orientar os gestores do Campus Iguatu na gestão de programas de teletrabalho e enriquecer a discussão sobre aprimoramento do PGD ao oferecer sugestões e perspectivas concretas sobre os benefícios alcançados, as dificuldades enfrentadas.

**Palavras-Chave:** Programa de Gestão e Desempenho; Servidor público; Teletrabalho.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> A Rede Federal de Educação.	<b>39</b>
<b>Figura 2:</b> Unidade Areias.	<b>40</b>
<b>Figura 3:</b> Unidade Cajazeiras.	<b>40</b>

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Evidências Empíricas Anteriores	<b>26</b>
<b>Quadro 2:</b> Relação entre objetivos e estratégia de pesquisa	<b>31</b>
<b>Quadro 3:</b> Relação entre objetivos específicos e roteiro de entrevista	<b>34</b>
<b>Quadro 4:</b> Identificação dos entrevistados	<b>47</b>
<b>Quadro 5:</b> Divisão das perguntas do questionário por categorias	<b>48</b>

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1:** Cronograma de implantação no IFCE

**25**

## **LISTA DE SIGLAS**

CEFETs - Centros Federais de Educação Tecnológica  
CNS - Conselho Nacional de Saúde  
COLDIR - Colégio de Dirigentes  
IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará  
IFE- Instituição Federal de Ensino  
IFETs - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia  
IN - Instrução Normativa  
ME - Ministério da Economia  
MEC - Ministério da Educação  
MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
PGD - Programa de Gestão e Desempenho  
SEI - Sistema Eletrônico de Informações  
SGP - Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal  
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal  
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal  
SIPPAG - Sistema Integrado de Protocolo Pagamento e Gestão e Teleatividades  
SOBRATT-Sociedade Brasileira de Teletrabalho  
SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública  
TAE- Técnico-Administrativos em Educação  
TDICs - Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação  
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>11</b>
INTRODUÇÃO	
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>19</b>
REFERENCIAL TEÓRICO	
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>31</b>
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>37</b>
RESULTADOS	
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>67</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>73</b>
<b>PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)</b>	<b>74</b>
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>75</b>
<b>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>76</b>

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

De acordo com Oliveira e Pantoja (2018), o teletrabalho é uma estratégia de gestão de pessoas amplamente adotada, visando proporcionar flexibilidade e retenção de servidores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo. Este desafio contemporâneo busca agregar valor à organização e ao desenvolvimento dos colaboradores. Em organizações públicas, surge como resposta às inovações tecnológicas, que permitem conciliar a redução de custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal.

No contexto da pandemia da COVID-19, com a necessidade do trabalho remoto e as incertezas em relação ao retorno ao trabalho presencial, surgiu a regulamentação para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído por meio da Instrução Normativa nº 65/2020 (revogada), Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), unidade do extinto Ministério da Economia (ME) normatizando a execução do Programa nos órgãos da administração pública federal. Essa iniciativa promoveu alterações significativas na gestão e controle das atividades no serviço público federal.

Segundo Cunha e Bianchi (2023), a implementação do PGD ganhou destaque durante a pandemia, uma vez que o trabalho remoto se tornou uma realidade para muitos servidores. Com a ausência do ambiente presencial de trabalho, a avaliação e gestão do desempenho precisaram se adaptar a essa nova realidade.

De acordo com Brasil (2022), no artigo 6º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o PGD pode ser adotado em duas modalidades: (i) presencial, o trabalho é realizado nas dependências físicas do órgão ou instituição, seguindo os horários e padrões convencionais de jornada de trabalho e (ii) o teletrabalho, o cumprimento da jornada de trabalho pode ocorrer fora das dependências físicas do órgão, em regime parcial ou integral, de forma remota, utilizando recursos tecnológicos para execução das atividades.

Segundo Cunha e Bianchi (2023) a evolução tecnológica e a necessidade de maior flexibilidade e conciliação entre vida profissional e pessoal têm impulsionado essa modalidade de trabalho.

No âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), foi implementado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) que instituiu a modalidade de teletrabalho, regulamentado em condições favoráveis dentro da instituição pela Resolução nº 53, de

30 de agosto de 2022, que segundo o artigo 2º do referido normativo, tem por objetivo mais qualidade de vida aos agentes públicos, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, aumentar a produtividade e aprimorar a eficiência e a efetividade dos serviços oferecidos à sociedade. Podem aderir a esse programa os servidores efetivos, empregados públicos, bem como os estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Oliveira e Pantoja (2020) descrevem que, como qualquer forma de trabalho, o teletrabalho apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas. Rocha e Amador (2018), em análise na literatura sobre o teletrabalho, examinaram os potenciais desafios, que indubitavelmente, essa forma de trabalho pode proporcionar inúmeros ganhos tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Algumas vantagens encontradas na literatura brasileira especialmente ao otimizar a gestão do tempo com mobilidade, liberdade na escolha do local de trabalho, horários flexíveis, economia de despesas de locomoção, melhoria na qualidade de vida e do equilíbrio entre as relações familiares.

Filardi, Castro e Zanini (2020) evidenciam que as desvantagens do teletrabalho incluem problemas de infraestrutura, falta de treinamento, perda de vínculo e comunicação, isolamento, perda de status e reconhecimento, aumento de horas de trabalho, a transferência de custos, acarretando problemas psicológicos associados ao distanciamento, além de questões relacionadas à invasão do ambiente familiar pelo trabalho.

Nesse contexto, é essencial entender os benefícios e dificuldades enfrentados pelos servidores do IFCE, campus Iguatu, que aderiram ao PGD na modalidade de teletrabalho, com o fim de contribuir para a melhoria da eficiência tanto na vida pessoal quanto na profissional dos servidores técnico-administrativos.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) foi oficializado pela Lei nº 11.892/2008. Resultou da união do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará com as Escolas Agrotécnicas Federais de Crato-CE e de Iguatu-CE, possui 32 *campi*. O Campus Iguatu atua como uma autarquia e é composto por duas unidades Areias e Cajazeiras.

A pandemia da Covid-19 impulsionou a incorporação do trabalho remoto no setor público, alinhando-se à modernização da gestão de pessoas. A efetiva implementação do PGD se deu com a Resolução CONSUP/IFCE nº 53, de 30 de agosto de 2022, que apresenta as orientações gerais relativas à adesão ao programa no âmbito do IFCE. O PGD regulamentado pela IN nº

65/2020(revogada) da SGP, órgão central do SIPEC, do antigo Ministério da Economia, que abordava a adoção do programa de gestão em toda a administração pública federal e foi posteriormente extinta, teve suas regras de instituição e acompanhamento estabelecidas pelo Decreto nº 11.072 nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. A IN nº 65/2020 define as modalidades possíveis no PGD, incluindo o teletrabalho, no regime de execução parcial e integral.

Com base nos dados obtidos em 30 de abril de 2024, do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), ao avaliar os servidores que aderiram ao PGD do IFCE – campus Iguatu, apenas 8 (oito) servidores TAE aderiram ao PGD no regime de teletrabalho, que conta com um total de 196 servidores efetivos, 99 docentes e 107 técnico- administrativos.

Uma vez efetivada a adesão ao PGD pelo órgão, ocorre a formalização de um **plano** de trabalho baseado em tabelas de atividades predefinidas. O programa abrange atividades mensuráveis, conforme estabelecido pela IN nº 65/2020(revogada). O registro das metas ocorre em sistema informatizado específico, permitindo monitoramento pelas partes envolvidas. Segundo Brasil (2020), o PGD oferece flexibilidade de horário e custos administrativos reduzidos para os órgãos públicos.

Com o objetivo de impulsionar a produtividade, eficiência e transparência no serviço público do IFCE, o PGD foi introduzido como uma inovação, um novo modelo de trabalho para sua equipe de servidores. Ele visa estabelecer uma nova dinâmica de trabalho, substituindo o registro de ponto eletrônico por metas mensuráveis focadas em resultados tangíveis, conforme acordado nos planos de trabalho. Tudo isso é realizado de forma digital, com o monitoramento das atividades por meio de um sistema informatizado.

## **PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA**

A implementação do PGD foi estabelecida no âmbito do IFCE, Campus Iguatu pela Resolução N ° 53, de 30 de agosto de 2022, pelo cumprimento da jornada de trabalho em ambiente externo às dependências físicas da Unidade Participante do Programa, visando alguns objetivos, dentre eles: melhor qualidade de vida para os servidores públicos, busca-se otimizar o tempo com mobilidade, permitir a escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários e redução de custos com transporte, IFCE (2022).

Filardi, Castro e Zanini (2020) apontam que no âmbito do serviço público, a regulamentação do PGD foi essencial para garantir a eficiência e a transparência na prestação dos serviços públicos. A possibilidade de realizar o trabalho de forma remota emerge como uma alternativa viável para aprimorar a flexibilidade nas atividades laborais, oferecendo benefícios tanto para os servidores quanto para a administração pública. Possibilitando uma maior conciliação entre

vida profissional e pessoal, redução de custos operacionais e melhoria na qualidade de vida dos servidores.

O PGD apresenta as modalidades presencial e teletrabalho, sendo que o teletrabalho pode ser realizado em regime integral ou parcial. Essa prática vem se consolidando como uma realidade crescente dentro das instituições federais de ensino, especialmente após os avanços tecnológicos e a pandemia da COVID-19. Nesse contexto, surgiram crescentes estudos em relação ao teletrabalho, na revisão de literatura há evidências no âmbito do serviço público. No entanto, cada instituição possui sua própria realidade e normas específicas.

Considerando o interesse e os benefícios dessa adoção, uma revisão das publicações científicas revela um número crescente de estudos que também abordam o trabalho remoto no serviço público federal. A existência de experiências consolidadas no governo facilita sua compreensão e aplicação. Essa abordagem laboral destaca o aumento da produtividade, a redução de custos e os impactos positivos geográficos e urbanísticos na sociedade, além de oferecer vantagens significativas para os trabalhadores, especialmente do ponto de vista familiar, Rocha e Amador (2018), Aguiar *et al.* (2022).

Diferentes estudos de campo destacam tanto os aspectos negativos quanto positivos do teletrabalho. De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), os desafios incluem a falta de comunicação, perda de conexão com a empresa, questões psicológicas, problemas de infraestrutura e controle do teletrabalhador. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) identificaram a sobrecarga de horas de trabalho, dificuldade em separar a vida pessoal do trabalho e problemas relacionados à visibilidade profissional. Por sua vez, Rocha e Amador (2018) destacam os riscos associados à individualização do trabalho, como o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.

No Quadro 1 (Evidências Empíricas Anteriores do Teletrabalho), constam 10 (dez) artigos científicos que abordam o teletrabalho, contudo, foi encontrada pesquisa que avalia a percepção de docentes e Técnico-administrativos a implantação do trabalho remoto no IFCE durante o período pandêmico por Coelho *et al.* (2022), assim, nota-se uma necessidade de pesquisas em relação ao teletrabalho no contexto do PGD ao cenário do IFCE- campus Iguatu, a qual esta pesquisa visa complementar e contribuir para o entendimento dos benefícios e dificuldades neste contexto específico.

A viabilização do teletrabalho através da implementação do Programa de Gestão Desempenho (PGD) tem ocorrido de maneira gradual. A adesão dos servidores a esse programa tem sido limitada, destacando a necessidade de estudos que fortaleçam o PGD na instituição. Essas análises podem identificar os desafios e as oportunidades de melhoria para promover uma transição mais eficaz para o teletrabalho dentro da organização.

Dessa forma, a pergunta norteadora do presente estudo é: como os Servidores Técnico-Administrativos em Educação do IFCE, Campus Iguatu, percebem o teletrabalho no âmbito do PGD em termos de benefícios e dificuldades?

## **OBJETIVOS**

### **Geral**

Compreender a percepção de Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, quanto ao teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PDG).

### **Específicos**

- Descrever a regulamentação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) nas Instituições Federais de Ensino;
- Identificar possíveis benefícios e dificuldades do teletrabalho regulamentado pelo PGD na percepção de servidores TAE;
- Identificar a contribuição do PGD na vida pessoal e profissional de servidores.

## **JUSTIFICATIVA**

Devido à pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020, foi necessário adotar o isolamento social, o que exigiu a rápida e imediata implementação do trabalho remoto, que até então estava sendo gradualmente introduzido na administração.

A implementação do PGD ganhou destaque durante a pandemia, uma vez que o trabalho remoto se tornou uma realidade para muitos servidores. Com a ausência do ambiente presencial de trabalho, a avaliação e gestão do desempenho precisaram se adaptar a essa nova realidade (Cunha e Bianchi, 2023).

No entanto, na literatura os estudos sobre teletrabalho no IFCE não abordam no contexto do PGD. Diante dessa necessidade, optou-se por explorar os desafios e oportunidades associados à modalidade de teletrabalho estabelecida pelo programa. Como servidora técnica administrativa e

chefe do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) no Campus Iguatu, envolvida pela realidade atual. A escolha da temática se justifica pela atuação da pesquisadora e sua relação com o PGD.

A pesquisa sobre o PGD também pode contribuir para identificar as necessidades e exigências mais relevantes dos servidores em termos do teletrabalho, pois pode fornecer informações valiosas para aprimorar a forma como o teletrabalho é gerido e auxiliar a gestão de pessoas a preparar ações para oferecer o suporte necessário para garantir a eficiência na vida pessoal e profissional dos servidores no teletrabalho.

A relevância deste estudo pode acarretar uma variedade de contribuições. Para a sociedade, pretende-se aprimorar o atendimento ao público; para a comunidade científica, espera-se fornecer uma maior contribuição para os estudos que abordam o PGD para técnico-administrativos em institutos federais; para os servidores, busca-se identificar o modelo de trabalho mais eficaz a ser adotado; e para outros órgãos da administração pública, busca-se auxiliar na implementação, execução e monitoramento do teletrabalho. Os resultados obtidos têm o potencial de orientar a instituição a tomar decisões mais embasadas, na execução do teletrabalho.

Espera-se que a instituição possa utilizar este trabalho como base para avaliar o PGD e seu impacto na vida dos servidores. A gestão do Campus poderá se beneficiar da análise realizada, uma vez que isso representa uma forma de mapear os benefícios e dificuldades dessa modalidade de trabalho, visando verificar sua eficiência na vida pessoal e profissional dos servidores.

A pesquisa revela contribuições que se alinham às cinco formas de impacto: acadêmico, prático, social, político e educativo. Todas direcionadas a descrever como os trabalhos acadêmicos podem sistematicamente contribuir para resolver desafios e problemas enfrentados pela sociedade (Wickert, *et al.*, 2021). O Programa de Gestão a Distância (PGD) apresenta impactos significativos em diversas dimensões essenciais:

No âmbito acadêmico, estudos de casos e análises de políticas do PGD impulsionam o conhecimento sobre teletrabalho, revelando padrões, tendências e melhores práticas que enriquecem a compreensão acadêmica do tema.

Do ponto de vista prático, o desenvolvimento de diretrizes embasadas em evidências para a implementação eficaz do PGD é crucial para aprimorar a gestão de recursos humanos, otimizando a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Em relação ao impacto social, avaliar os efeitos do PGD na qualidade de vida dos trabalhadores é fundamental, considerando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e promovendo a inclusão de grupos minoritários, como pessoas com deficiência ou cuidadores familiares.

No cenário político, a análise das políticas governamentais relacionadas ao PGD é essencial para identificar implicações legais, regulamentações e estratégias de implementação, influenciando o desenvolvimento de políticas públicas eficazes para o teletrabalho.

No campo educativo, o desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento para gestores e trabalhadores sobre práticas eficazes de teletrabalho é crucial para promover a adaptação às novas tecnologias e aprimorar habilidades de comunicação e colaboração à distância.

No entanto, o impacto abrangente do PGD se estende desde contribuições acadêmicas até melhorias práticas, sociais, políticas e educativas. Esta análise multifacetada é essencial para entender e otimizar o teletrabalho em diversas esferas da sociedade contemporânea.

A pesquisa é viável devido ao vínculo do pesquisador com uma Instituição Pública Federal e sua facilidade de acesso a informações relevantes para o tema de interesse. Além disso, a utilização de ferramentas de domínio público e o cumprimento da obrigatoriedade em relação ao Comitê de Ética-CAAE: 78129024.5.0000.5296, tornou o processo mais seguro. Contudo, é fundamental que sejam mantidos os princípios éticos ao conduzir a pesquisa para garantir a integridade e a confiabilidade dos resultados.

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está desenvolvida em cinco capítulos que estão expostos da seguinte maneira: O Capítulo 1 compreende a introdução, contextualização, problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. O Capítulo 2 é composto pelo referencial teórico, construído com o Teletrabalho, vantagens e as desvantagens, Teletrabalho na Administração Pública e Adesão do PGD no IFCE, campus Iguatu. O Terceiro Capítulo consta a metodologia utilizada para realização do trabalho, os participantes da pesquisa, instrumento e tratamento de dados coletados. O Capítulo 4 é composto pela análise dos dados e discussão dos resultados. Por fim, no Quinto Capítulo estão registradas as considerações finais, as conclusões e resultados apresentados na pesquisa e sugestões para novas pesquisas.

O Primeiro Capítulo não apenas introduz o leitor ao contexto da pesquisa, mas também esclarece a importância do problema em questão. Essa contextualização é fundamental para guiar o desenvolvimento dos demais capítulos.

No Segundo Capítulo, o trabalho apresenta uma revisão crítica do teletrabalho em instituições públicas, proporcionando um panorama completo do quadro teórico subjacente à pesquisa.

O Terceiro Capítulo descreve os procedimentos metodológicos, servindo como uma ponte entre teoria e prática. Detalhar o sujeito da pesquisa, os instrumentos e o tratamento de dados não apenas validam a abordagem adotada, mas também garante transparência metodológica para possíveis replicabilidades.

No Quarto Capítulo, a análise dos dados e a discussão dos resultados são fundamentais para validar hipóteses e responder às perguntas de pesquisa. A relação entre PGD e o teletrabalho dos servidores é explorada em detalhes, fornecendo percepções para a prática e possíveis contribuições para políticas futuras, com base na visão dos servidores.

Por fim, o Quinto Capítulo encerra a dissertação de maneira conclusiva, apresentando considerações finais e conclusões. As sugestões para novas pesquisas destacam lacunas no conhecimento e incentivam estudos futuros, contribuindo para o progresso contínuo do campo.

## CAPÍTULO 2

### REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção introduz quatro pilares fundamentais que abordam questões de relevância para a pesquisa em questão. Inicialmente, os conceitos de teletrabalho, vantagens e desvantagens, na segunda subseção explora-se o teletrabalho na Administração Pública, e o teletrabalho na Administração Pública em meio à pandemia da COVID-19, em seguida, a terceira subseção a adesão específica do PGD no IFCE, Campus Iguatu, apresentando a regulamentação interna do IFCE desde o teletrabalho emergencial até a Implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) além de apresentar um conjunto de evidências empíricas, incluindo estudos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho.

#### TELETRABALHO

Os autores Filardi, Castro e Zanini (2020), define o teletrabalho, também conhecido como home office, trabalho remoto ou trabalho a distância, refere-se a uma modalidade em que os funcionários realizam suas tarefas fora do ambiente físico do escritório, são atividades que passaram a ser executadas com o auxílio de tecnologias de informação e comunicação: como celulares, computadores e aplicativos de comunicação instantânea, como Zoom, Teams e Meet.

Sobratt (2016) aponta a expressão "teletrabalho" é utilizada para se referir a uma modalidade de trabalho em que o empregado realiza suas atividades predominantemente fora das dependências físicas do empregador, utilizando recursos tecnológicos de comunicação e informação para a execução do trabalho.

A Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020 traz o conceito de teletrabalho como uma “[...] modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos [...]” (Brasil, 2020). Da mesma forma, o termo "trabalho remoto" também se refere a essa mesma modalidade de trabalho, em que o empregado exerce suas funções fora do ambiente de trabalho tradicional, utilizando recursos tecnológicos para se comunicar e realizar suas atividades profissionais. Ambos os termos, "teletrabalho" e "trabalho remoto", são utilizados de forma intercambiável para descrever essa forma

de trabalho flexível, em que a presença física no local de trabalho é substituída pela utilização de tecnologia para a realização das tarefas laborais, conforme Sobratt (2016).

Para o Governo Federal Brasileiro, a diferença entre o trabalho na forma presencial e o teletrabalho não está apenas na localização física, mas sim na definição do local de trabalho pelo participante. No trabalho presencial, o local é determinado pela administração, enquanto no teletrabalho, é o próprio participante quem decide o local de trabalho, conforme descrito nos Artigos 9 e 10 da Instrução Normativa 24/2023 (Brasil, 2023b). Portanto, essa distinção torna mais evidente a caracterização do trabalho externo como modalidade presencial.

Portanto, a definição clara do conceito de teletrabalho é fundamental para embasar os estudos e pesquisas relacionados à sua implementação na Administração Pública Federal. Essas definições fornecem a base necessária para compreender os desafios e benefícios dessa modalidade de trabalho, bem como para desenvolver estratégias e políticas que promovam a eficiência e a modernização dos serviços públicos.

## **VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO**

Na concepção de Menezes et al. (2022), o teletrabalho emerge como uma alternativa para otimizar o horário de trabalho, reduzir a dependência de espaços físicos fixos e, conseqüentemente, diminuir os custos operacionais das empresas. Além disso, possibilita a eliminação dos deslocamentos diários para o trabalho e oferece maior flexibilidade na gestão e no acompanhamento dos resultados esperados.

São evidentes os benefícios observados com o teletrabalho, como o aprimoramento da qualidade de vida, economia de custos, maior flexibilidade na organização das tarefas, horários mais adaptáveis, aumento da produtividade, melhorias nas condições de trabalho, proximidade com a família, redução do tempo de deslocamento, maior capacidade de concentração, possibilidade de realizar refeições em casa, diminuição de interrupções, privacidade, segurança e ambiente tranquilo, redução de custos com deslocamento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia no gerenciamento das atividades, ganho de independência, desenvolvimento profissional, apontados por Oliveira e Pantoja e Rocha e Amador, (2018), Oliveira, (2023) e Coelho et al. (2022).

Além disso, outra vantagem destacada por Silva, Montoya e Valencia (2019) é a redução do estresse, exposição à violência e poluição associados ao deslocamento. Isso contribui para diminuir tensões no ambiente de trabalho e reduzir a exposição dos trabalhadores a áreas perigosas durante o trajeto. No entanto, se as condições adequadas para o teletrabalho não estiverem disponíveis, isso pode resultar em maior estresse para o trabalhador.

O teletrabalho pode oferecer oportunidades adicionais de emprego para indivíduos com necessidades especiais ou com comorbidades, ao mesmo tempo em que reduz o risco de transmissão de doenças contagiosas e desafios relacionados ao deslocamento. Essa modalidade de trabalho remoto é vista como uma política inclusiva que facilita a participação de mulheres e trabalhadores que necessitam cuidar de seus filhos ou de familiares doentes, como observado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

O teletrabalho também apresenta desafios, como a dificuldade em conciliar as demandas laborais com tarefas domésticas, atividades escolares dos filhos e o convívio familiar, apontado por Coelho et al. (2022). Oliveira e Pantoja (2021) destacam que as relações familiares podem ser fonte de conflitos, pois alguns familiares podem ter dificuldade em entender o teletrabalho, o que pode resultar em interrupções durante o trabalho.

Além disso, estudos apontam para o excesso de horas trabalhadas, transferência de custos para os trabalhadores, isolamento e problemas psicológicos decorrentes do distanciamento do ambiente de trabalho tradicional, além de desafios relacionados à invasão do espaço familiar pela atividade laboral (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Nos achados de Coelho et al. (2022), as principais dificuldades na realização do trabalho remoto no período pandêmico, incluíram: dificuldade de organização de rotina de trabalho, falta de concentração devido às distrações familiares, necessidade de mobiliário e equipamentos adequados para desempenho das atividades, disponibilidade de acesso de internet, falta de motivação, necessidade de auxílio de setor especializado na execução dos serviços, dificuldades de comunicação com colegas e chefias, portanto, o trabalho remoto representou um desafio significativo para os profissionais das instituições de ensino, devido à falta de estrutura adequada, às exigências tecnológicas crescentes e à dificuldade de acesso a essas tecnologias.

Além disso, os trabalhadores enfrentaram obstáculos na criação de uma rotina eficaz, no aumento da carga de trabalho e na incongruência nos métodos de controle, entre outros aspectos desafiadores, dessa forma, é necessário desenvolver um modelo de gestão mais adaptado à esfera pública para o teletrabalho, apontado por Filardi, Castro e Zanini (2020).

## **TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Conforme Coelho e Rocha (2023) a pandemia da Covid-19 trouxe desafios inéditos para as organizações, que se viram obrigadas a reestruturar suas formas de trabalho para garantir a continuidade das atividades em meio ao distanciamento social e às restrições impostas. Nesse

contexto, o trabalho remoto se tornou uma alternativa fundamental para assegurar a produtividade e a segurança dos colaboradores.

A regulamentação no setor público brasileiro só veio propriamente com a pandemia de COVID-19, que teve início em 2020, acelerou a adoção do teletrabalho no Brasil inclusive nas Instituições Federais de Ensino, que até então não tinha regulamentação, segundo Silva (2015) o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda, foi pioneiro na adoção do teletrabalho domiciliar no setor público brasileiro. O SERPRO é uma das maiores organizações públicas mundiais no ramo de tecnologia da informação e comunicações, prestando serviços para o setor público, a partir dessa iniciativa, outras organizações governamentais começaram a explorar o teletrabalho, também aderiram, o Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, a Receita Federal em 2010 e Advocacia Geral da União em 2011.

Segundo Cunha e Bianchi (2023), a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro representa uma mudança significativa nas formas de trabalho tradicionais, permitindo que os servidores exerçam suas atividades de forma remota, utilizando a tecnologia da informação e comunicação como suporte. Os autores mencionam ainda que frente a essa nova realidade, garantir a continuidade das atividades laborais dos servidores públicos exigiu uma melhoria na utilização das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs). Embora já fossem amplamente usadas, tornaram-se uma ferramenta crucial para manter as operações e os serviços públicos ininterruptos durante esse período de trabalho remoto.

De acordo com as palavras de Coelho *et al.* (2022) o teletrabalho ou trabalho remoto (home office) é uma prática que já estava em uso em todo o mundo e se tornou uma necessidade durante a pandemia, devido ao isolamento necessário para conter a propagação do vírus. As instituições tiveram que implantar o trabalho remoto de forma improvisada, sem tempo para planejamento ou capacitação adequada dos participantes. Isso pode ter resultado em experiências negativas para os servidores, que precisaram se adaptar rapidamente a essa nova modalidade de trabalho em um momento tão desafiador como o de uma pandemia.

## **TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM MEIO À PANDEMIA DA COVID-19**

A Portaria nº 491 do Ministério da Educação (MEC), publicada em 19 de março de 2020, estabelece medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Ministério da Educação, foi uma resposta do Ministério da Educação diante da necessidade de enfrentar a pandemia da COVID-19, que exigiu o distanciamento social e a

suspensão das aulas presenciais em todo o país. Com o intuito de garantir a continuidade do processo educacional, a portaria estabelece diretrizes e orientações para a implementação de atividades não presenciais, como o ensino remoto, durante esse período excepcional (Brasil, 2020).

Essas medidas foram regulamentadas pela Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, alterada pela Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, estabeleceu diretrizes para órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) diante da emergência de saúde pública global causada pelo coronavírus. Uma das medidas autorizadas foi a implementação temporária do regime de teletrabalho para os servidores.

O principal objetivo dessa normativa é disciplinar as medidas para a substituição das atividades presenciais por atividades a distância no âmbito educacional:

Art. 5º Fica autorizado o regime de trabalho remoto excepcional e temporário, mediante autorização dos respectivos titulares de unidades, aos servidores que possam exercer as suas atividades funcionais remotamente, sem necessidade de comparecimento ao órgão, e resguardada a efetiva prestação do serviço público. (Redação dada pela Portaria nº 661, de 2020).

Nesse cenário de pandemia de COVID-19 e a adoção do trabalho remoto, acompanhado das incertezas sobre um possível retorno ao ambiente de trabalho tradicional, surgiu a possibilidade de implementar o PGD. A definição do PGD está clara na Instrução Normativa 65/2020(revogada), uma ferramenta de gestão é autorizada por um ato normativo ministerial e respaldada por procedimentos gerais. De acordo com Brasil (2020) ela regula atividades em que os resultados são mensuráveis e podem ser realizadas pelos envolvidos. O objetivo era impulsionar a produtividade e a qualidade das entregas, reduzir os custos do poder público, atrair e reter novos talentos, promover a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição, incentivar o trabalho criativo e inovador, e fomentar a cultura de governança digital. Além disso, a normativa buscava melhorar as condições de vida dos participantes, implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos, e promover uma cultura orientada para resultados, visando aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à sociedade.

Cunha e Bianchi (2023) definem o PGD como uma ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados; é por meio dessa mensuração, que o programa trouxe como modalidade de trabalho o teletrabalho, dispensando o controle de frequência.

## ADESÃO DO PGD NO IFCE, CAMPUS IGUATU

O ano de 2020 foi extremamente desafiador, marcado pela necessidade emergencial do trabalho remoto devido à pandemia de Covid-19. Através da Portaria nº 737 PROGEP/IFCE, datada de 20 de março de 2020, o IFCE implementou medidas temporárias com o objetivo de reduzir a exposição e as interações pessoais entre os membros da comunidade acadêmica, visando a prevenção contra a COVID-19 (IFCE, 2020). Foi adotado o teletrabalho emergencial como forma de mitigar os impactos da doença na comunidade acadêmica, garantindo a continuidade do emprego e a manutenção dos serviços.

A elaboração desta portaria teve como embasamento a Instrução Normativa nº 19, datada de 12 de março de 2020, e a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, que modificou a primeira. Esses documentos foram elaborados pela Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal, órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), fornecendo diretrizes aos órgãos e entidades do SIPEC sobre as medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública global causada pelo Coronavírus (COVID-19) (Brasil, 2020).

A Portaria nº 737 do IFCE trata das medidas de combate ao COVID-19 para os servidores em atividade no órgão. Ela aborda aspectos como viagens a serviço, participação em eventos, atendimento ao público e estabelece o regime temporário e excepcional de teletrabalho (IFCE, 2020).

Devido ao trabalho remoto dos servidores públicos, houve uma forte ênfase na institucionalização do PGD, incentivando a adesão dos órgãos e dos próprios servidores ao programa. Para isso, o Ministério da Economia formulou e publicou a IN SGP/ME nº 65/2020.

A Instrução nº 65/2020 oferece diretrizes gerais para a implementação do PGD pelos órgãos do SIPEC. Destaca-se que cabe ao dirigente da unidade editar um ato normativo para estabelecer os procedimentos de instituição do programa, sem imposições do órgão central quanto à adoção, prazos ou consequências caso o programa seja abandonado após testes de viabilidade. Cada órgão decide como e quando implementar o PGD de acordo com suas possibilidades e realidades.

De volta ao conceito do PGD, é comum confundir o programa com o teletrabalho. O teletrabalho é uma modalidade dentro do PGD, onde o participante pode cumprir sua jornada fora do escritório, remotamente, utilizando recursos tecnológicos, desde que as atividades sejam mensuráveis e tenham metas definidas (art. 3º, VII, da IN nº 65/2020).

O PGD do IFCE foi autorizado pela Resolução SEI-IFCE nº 53 (IFCE, 2022). Em seguida, foram publicadas portarias com procedimentos específicos para implementação do programa em seus *campi*. O PGD, uma ferramenta de gestão fundamentada em normas que regulam atividades mensuráveis e podem ser executadas pelos participantes (RESOLUÇÃO N 53-IFCE, 2022).

Um dos objetivos do PGD, listados no Art. 2º da Resolução CONSUP-IFCE nº 53/2022, é exatamente a possibilidade de flexibilidade de horários ao servidor para execução das atividades, senão vejamos: Art. 2º São objetivos do PGD do IFCE:

VII - proporcionar mais qualidade de vida aos agentes públicos, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros (Resolução CONSUP-IFCE nº 53/2022).

Após a divulgação dessa instrução normativa, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) estabeleceu um grupo para elaborar as normas do teletrabalho no IFCE. A minuta da regulamentação, moldada para operar como um Programa de Gestão, foi submetida e aprovada pelo Conselho Superior (RESOLUÇÃO nº 53/2022) (Tabela 1).

**Tabela 1:** Cronograma de implantação no IFCE.

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data</b>
Reunião do FORGEP para socialização de práticas de outros Institutos Federais com o Programa de Gestão	PROGEP	13/04/2022
Apresentação de minuta de resolução no COLDIR	PROGEP	20/04/2022
Elaborar modelo de tabelas de atividades, produtos/entregas e intervalo de mensuração de resultados com setores piloto (revisitar regimento interno e atribuições de setores no SIORG)	PROGEP/DGTI	26/04/2022
Realizar oficinas com áreas estratégicas sobre atividades que deverão constar na tabela de atividades	PROGEP	28/04/2022
Validação de versão preliminar da minuta do COLDIR	PROGEP	04/05/2022
Lançamento da consulta pública da minuta do regulamento	PROGEP/DCS	09/05/2022
Coleta de propostas dos campi em relação à minuta	PROGEP	9 a 13/05/2022
Análise das proposições dos campi	PROGEP	16 a 27/05/2022
Atualização do SUAP para última versão	DGTI	30/05/2022
Avaliar integração das ferramentas do SUAP com o SEI	DGTI	13/06/2022
Treinamento sobre uso dos módulos junto ao IFRN para a equipe do IFCE	DGTI	13/06/2022
Data em que os módulos e submódulos vinculados ao PDG estarão disponíveis para uso pelo IFCE	DGTI	13/06/2022
Apresentação de minuta de resolução no CONSUP	PROGEP	24/06/2022
Início de experiência-piloto	PROGEP	25/07/2022

**Fonte:** IFCE (2022).

Em 28 de janeiro de 2021, a Comissão Permanente de Programa de Gestão (CPPG) foi formada para trabalhar nessa questão do programa. Em 10 de março de 2022, dando início à execução do teletrabalho como Programa de Gestão, em 20/04/2021 foi Apresentação de minuta de Regulamento elaborada pela comissão no Colégio de Dirigentes (COLDIR), em 09/05/2022 foi lançamento da consulta pública da minuta do regulamento e no período de 09 a 13/05/2022 a coleta de proposta dos campi em relação a minuta, 20/05/2022 suspensão da consulta pública, em virtude da edição do Decreto nº 11.072/2022, 10/06/2022 retomada da consulta pública, 13 a 19/06/2022, em seguida o recebimento de proposições dos servidores em relação à minuta aprovada pelo COLDIR

por meio de formulário eletrônico, com apresentação da minuta de Resolução em 29/08/2022 no CONSUP, assim, iniciando a experiência-piloto em 05/09/2022 (IFCE 2022).

## EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS ANTERIORES DO TELETRABALHO

Para examinar as evidências empíricas disponíveis, uma busca foi conduzida na plataforma do Google Acadêmico, utilizando os termos "teletrabalho". Foram selecionados 10 artigos cujos objetivos estão relacionados com a pesquisa atual. A seguir, o Quadro 1 apresenta alguns artigos localizados na plataforma.

**Quadro 1:** Evidências Empíricas Anteriores do teletrabalho.

AUTOR(ES)	TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Coelho et al. (2022)	Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no IFCE	Avaliar a implantação do trabalho remoto no IFCE durante o período pandêmico	O estudo descritivo qualitativo utilizou um questionário online via e-mails e grupos no WhatsApp, ficando disponível de 10 a 16 de junho de 2021 para coletar dados de docentes e técnicos administrativos no IFCE Campus Iguatu, com uma amostra de 50 servidores. Foi feita uma revisão bibliográfica nacional sobre teletrabalho, incluindo aspectos legais.	A pesquisa mostrou que a maioria dos servidores teve dificuldades no início do teletrabalho, mas ao longo do tempo conseguiram se adaptar e perceber seus benefícios. As principais dificuldades incluíram problemas na organização da rotina, distrações em casa, comunicação com colegas e superiores, e a necessidade de ter os equipamentos e mobiliário adequados.
Fayad; Nunes (2023)	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília.	Identificar e descrever a percepção da qualidade de vida no teletrabalho na Universidade de Brasília (UnB)	O estudo foi realizado na Universidade de Brasília (UnB) com servidores técnicos e docentes nas unidades específicas, abrangendo 22% do total de servidores. A amostra incluiu 149 participantes, principalmente servidores técnicos com diversas funções de níveis educacionais variados, além de 10 servidores docentes do ensino superior.	A sobrecarga de trabalho gerou mal-estar nos servidores devido a diversos fatores, como falta de reconhecimento, pressão por resultados, isolamento, incertezas da pandemia e demandas fora do horário. No entanto, o teletrabalho também trouxe benefícios, incluindo mais tempo com a família, flexibilidade e melhor qualidade de vida. A administração precisa abordar essas questões.
Filardi; Castro; Zanini (2020)	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração	investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na	Trata-se de pesquisa qualitativa, composta por questionários aplicados	Vantagens do teletrabalho incluem economia de tempo, redução de custos, métricas padronizadas e compreensão

	pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal	administração pública	aos teletrabalhadores e entrevistas com os gestores, que abordou aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos	da demanda de trabalho. Desvantagens são a comunicação e controle mais difíceis, diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador, resistência à adaptação, questões psicológicas e reintegração ao trabalho tradicional.
Morais et al. (2023)	Implantação do teletrabalho no instituto federal baiano, campus Governador Mangabeira: aspectos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	analisar o impacto da implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano (IF Baiano), <i>Campus Governador Mangabeira</i> , na Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, a partir da percepção dos servidores lotados no <i>Campus</i>	Trata-se de pesquisa qualiquantitativa, bibliográfica e documental. Foram aplicados questionários questionário semiestruturado do Google Forms	Apresenta desafios na gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, devido à ausência de uma política instituída. Apesar das ações de capacitação, internacionalização e produção de conhecimento, falta uma política consolidada para gerir esses aspectos no Instituto.
Pantoja; Andrade; Oliveira (2020)	Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira	analisa as percepções dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira, naquilo que se refere aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, desenvolvido durante a pandemia	foi aplicada formulário eletrônico criado e disponibilizado por meio do <i>Google Forms</i> assinalar uma escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho compulsório e indicadores de Saúde Mental à uma amostra de 438 trabalhadores	Os resultados encontrados demonstraram níveis bom e ótimo de predominância de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório. Os pontos mais críticos estão relacionados à dimensão de Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório
Rocha; Amador (2018)	O teletrabalho: conceituação e questões para análise	Literatura científica dos últimos cinco anos na temática teletrabalho	A revisão de literatura investiga o atual estágio das pesquisas sobre o conceito e várias aplicações do teletrabalho, assim como as discussões presentes na literatura científica sobre o tema.	O teletrabalho é uma tendência atual, trazendo benefícios para empresas, trabalhadores e sociedade. No entanto, há riscos, como a individualização do trabalho, podendo levar ao isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.
Velasco; Pantoja; Oliveira (2023)	Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas	Analisar a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) compulsório na pandemia entre servidores públicos brasileiros, considerando percepções de mulheres e homens, bem como perfis segmentados: mulheres e homens	Os dados foram obtidos por meio de formulário eletrônico com 5.695 servidores de nove instituições públicas brasileiras, sendo analisados por meio de análises descritivas e de variância.	Nas análises comparativas, mulheres apresentaram maior e-QVT compulsório na gestão do teletrabalho, percebendo mais bem-estar em planejamento, feedback e cooperação com colegas. Famílias com filhos percebem mais interrupções e desafios no equilíbrio trabalho-lazer. Mulheres com filhos têm percepção menos favorável nas atividades do teletrabalhador, especialmente

		com e sem filhos, e mulheres com e sem filhos.		em relação a interrupções durante as atividades.
Vilarinho; Paschoal; Demo (2021)	Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho.	levantar os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores	O artigo é um estudo de caso que explora as percepções sobre teletrabalho no Serpro, usando questionários com perguntas abertas e fechadas para coletar dados de chefes, colegas e teletrabalhadores. O Serpro foi escolhido devido à sua longa experiência pioneira no teletrabalho no setor público brasileiro.	O teletrabalho traz melhorias no trabalho e qualidade de vida, mas também desafios como problemas técnicos e isolamento. A cultura organizacional e a tecnologia são cruciais, exigindo adaptações. Opiniões variam entre chefes, colegas e teletrabalhadores, destacando a importância de apoio e conscientização para uma transição bem-sucedida.
Aguiar et al. (2022)	O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar.	Percepção de satisfação dos servidores sobre a satisfação e a conciliação da vida profissional e familiar das mulheres em teletrabalho da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	Abordagem qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, o estudo se baseou em uma revisão de literatura usando as bases de dados Web of Science e Scopus, com foco nas palavras-chave "work-family conflict" e "teleworking". Foram identificados 34 artigos nos últimos 6 anos, sendo selecionados após análise de título e resumo. A coleta empírica de dados envolveu entrevistas com profissionais do sexo feminino da Anvisa, pioneira no teletrabalho no Brasil desde 2016. Foram consideradas 9 servidoras que trabalham no regime de teletrabalho na gerência GGPAF/Anvisa.	A pesquisa indica que as mulheres na Anvisa estão satisfeitas com o teletrabalho, percebendo mais benefícios e melhorias na qualidade de vida do que desvantagens, como o isolamento. Elas destacam a convivência familiar, autonomia de tempo e redução de deslocamentos como fatores essenciais. No entanto, apontam a disponibilidade excessiva e a sensação de sobrecarga, especialmente devido ao uso de horários não convencionais, como um aspecto negativo do teletrabalho.
Oliveira; Panjola (2023)	Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios	Identificar as atitudes dos funcionários públicos frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho.	Esta pesquisa é de cunho quantitativo e sua coleta de dados ocorreu por meio do banco de dados do BACEN	Esses resultados trazem uma contradição com questões relevantes do teletrabalho encontrados na literatura, tais como o equilíbrio ou conflito entre vida pessoal e familiar e vida profissional

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2024).

Ao revisar algumas bibliografias de estudos anteriores do teletrabalho e considerar a proposta desta pesquisa, que visa explorar a Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na percepção de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), identificamos em tais artigos alguns pontos comuns e recorrentes. Estes incluem o estudo da percepção dos servidores no teletrabalho por meio de identificar os benefícios e dificuldades, a necessidade de avaliações mais precisas dessa nova modalidade de trabalho.

O levantamento dessas publicações obteve subsídios para a pesquisa. Alguns desses estudos mostram semelhanças com a presente dissertação, como o artigo de Coelho et al. (2022) sobre avaliar a implantação do trabalho remoto no IFCE durante o período pandêmico, a pesquisa mostrou que a maioria dos servidores teve dificuldades no início do teletrabalho, mas ao longo do tempo conseguiram se adaptar e perceber seus benefícios. As principais dificuldades incluíram problemas na organização da rotina, distrações em casa, comunicação com colegas e superiores, e a necessidade de ter os equipamentos e mobiliário adequados.

Outro estudo relevante é o artigo sobre Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise Vantagens e desvantagens do teletrabalho das experiências do Serpro e da Receita Federal. Filardi, Castro e Zanini (2020), obtiveram como resultado as vantagens de melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho e família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; redução de estresse, de tempo de deslocamento e de exposição à violência; e conhecimento da demanda de trabalho. Por outro lado, as desvantagens apresentadas foram: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura inadequada; e controle do teletrabalhador. Os autores concluíram que, para apresentar melhores resultados, o teletrabalho carece de um modelo de gestão que o torne mais aderente à esfera pública.

Oliveira e Pantoja, (2020) ao analisar as percepções dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira em relação à qualidade de vida durante o teletrabalho compulsório implementado durante a pandemia foi identificado que a maioria dos trabalhadores avaliou a qualidade de vida no teletrabalho compulsório como boa ou ótima.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) investigou os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, considerando a perspectiva de chefes, teletrabalhadores e colegas destes últimos. Além disso, comparou empiricamente o desempenho profissional, contexto de trabalho e bem-estar entre usuários e não usuários do teletrabalho. Os resultados apontaram para um aumento da produtividade e melhorias na qualidade de vida dos teletrabalhadores como benefícios do teletrabalho.

Fayad e Nunes (2023) ao investigar e descrever como os servidores técnicos e docentes percebem a qualidade de vida no teletrabalho com foco no contexto do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19. Os resultados indicaram que o teletrabalho implementado durante a pandemia apresentou bons índices de bem-estar nos aspectos de autogestão do trabalho, contexto do teletrabalho, infraestrutura de trabalho e estrutura tecnológica. No entanto, os participantes perceberam um mal-estar significativo relacionado à sobrecarga de trabalho.

Apesar das similaridades com esses estudos, o artigo de Coelho et al. (2022) aborda especificamente o IFCE, oferece a perspectiva de servidores ao avaliar a implantação do trabalho remoto no IFCE durante o período pandêmico. Este estudo representa uma complementação de forma comparativa, uma vez que proporciona uma visão mais específica quanto ao teletrabalho no âmbito do PDG no IFCE-campus Iguatu, no período pós pandêmico com regulamentação nova e distinta. Espera-se que este estudo possa servir de base para futuros trabalhos relacionados ao assunto por outros pesquisadores.

## CAPÍTULO 3

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para obtenção dos objetivos propostos na presente pesquisa foi como base pesquisa descritiva, empírica e documental para estruturação do referencial teórico acerca do tema, análise documental de Leis, Decretos, instruções normativas, portarias, e demais publicações concernentes, além de pesquisa de campo desenvolvida em uma Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

No âmbito da realização da pesquisa deste trabalho, foi conduzido um estudo de caso que buscou descrever a percepção de Servidores Técnico-Administrativos em Educação-TAE do IFCE, Campus Iguatu, quanto ao teletrabalho no âmbito do PGD, no período de 2023, através de dados coletados, por meio da aplicação de entrevista semiestruturada dirigida a esses servidores.

O Quadro 2 a seguir ilustra a interconexão entre o objetivo geral, os objetivos específicos e as estratégias delineadas pela pesquisa, visando atender a cada um dos objetivos:

**Quadro 2:** Relação entre objetivos e estratégia de pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Estratégia da Pesquisa
Compreender a percepção de Servidores Técnico-Administrativos em Educação-TAE do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, quanto ao teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho-PGD.	Descrever a regulamentação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) nas Instituições Federais de Ensino;	Pesquisa documental preliminar, bibliográfica e levantamento das legislações.
	Entender benefícios e dificuldades do teletrabalho no âmbito do PGD na percepção de servidores TAE;	Roteiro de entrevista semiestruturada.
	Identificar a contribuição do PGD na vida pessoal e profissional de servidores.	Roteiro de entrevista semiestruturada.

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2024).

O Quadro 2 delinea as estratégias adotadas para alcançar os objetivos específicos, que derivam do objetivo geral. Cada objetivo específico é associado a estratégias planejadas com o propósito de obter as informações necessárias. Estas estratégias incluem a condução de investigações em documentos e na literatura, estabelecendo uma fundação robusta. Além disso, contemplam a criação de um guia para conduzir as entrevistas semiestruturadas com os participantes do estudo.

## **TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Conforme destacado por Minayo (2007), a pesquisa é fundamental para a ciência, dedicando-se à exploração e à compreensão da realidade. Por meio dela, o processo de ensino é enriquecido e mantido atualizado em relação ao mundo real, estabelecendo uma ponte entre teoria e prática.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados essa pesquisa foi documental e empírica, quanto a finalidade da pesquisa foi descritiva e quanto a abordagem foi qualitativa, como definida por Creswell (2021), concentra-se na exploração e compreensão dos significados atribuídos por indivíduos ou grupos a problemas sociais ou humanos. Isso implica formular questões e métodos, coletar dados geralmente no contexto dos participantes, analisar detalhes específicos para alcançar temas mais amplos e interpretar o significado dos dados coletados pelo pesquisador.

Além disso, o estudo se baseia em fontes documentais, utilizando materiais de acesso público, como leis, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções. Conforme ressaltado por Flick (2008), é essencial que o pesquisador encare os documentos como formas de comunicação, indagando sobre sua autoria, propósito e público-alvo, analisando as intenções pessoais ou institucionais relacionadas à sua elaboração e divulgação.

A pesquisa descritiva visa retratar com precisão um fenômeno específico ou uma população estudada. No caso deste estudo, os objetivos descritivos combinados buscam descrever completamente um fenômeno, empregando análises empíricas e teóricas, conforme preconizado por Marconi e Lakatos (2021).

A técnica de pesquisa escolhida para caracterizar a abordagem qualitativa é a entrevista, que visa compreender os benefícios e dificuldades do teletrabalho no âmbito do PGD na perspectiva dos servidores que aderiram ao programa durante o ano de 2023. Além disso, serão analisados documentos institucionais, como legislações, a fim de reforçar a fundamentação teórica.

A entrevista foi semiestruturada, conforme definido por Minayo (2007), envolvendo perguntas abertas e fechadas. Esse formato permite que o entrevistado discorra sobre o tema proposto e expresse sua opinião, oferecendo flexibilidade sem se limitar às perguntas formuladas. Essa abordagem é apropriada quando se busca delimitar a quantidade de informações, focando no tema e intervindo para alcançar os objetivos.

## **INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

No âmbito da pesquisa, foi priorizada inicialmente a realização de pesquisa documental. A revisão de literatura sobre teletrabalho e incorporou a análise dos principais instrumentos legislativos

em vigor em nosso país, que regulamentam (ou pelo menos impactam) a prática do PGD no âmbito público.

Na fase inicial da pesquisa consistiu na análise de documentos institucionais, legislações e sistemas, visando identificar quantos e quais servidores atendiam aos requisitos estabelecidos para participação na pesquisa. Nesse contexto, foram identificados os servidores que aderiram ao PGD, o objetivo foi para análise da quantidade de servidores no grupo em consideração. Nesse sentido, foi identificado: o número de servidores do IFCE-campus Iguatu que aderiram ao PGD.

Essa informação é fundamental para contextualizar o ambiente de trabalho e entender a dinâmica do PGD dentro do IFCE, Campus Iguatu, fornecendo assim uma base sólida para a continuidade da pesquisa.

Na fase subsequente para conduzir a pesquisa, desenvolvemos um guia de entrevista semiestruturada para entender como os servidores do IFCE - campus Iguatu percebem o teletrabalho no âmbito do PGD, foi elaborada pela pesquisadora a partir dos objetivos específicos desta pesquisa e dos objetivos do programa regulamentado pela Resolução IFCE Nº 53/2022. Com o intuito de identificar como os servidores percebem as benefícios e dificuldades relacionados ao teletrabalho e identificar a contribuição do PGD na vida pessoal e profissional.

Antes de iniciar a entrevista, foi solicitado que o entrevistado assinasse o Termo de Consentimento, autorizando a gravação da entrevista e sendo informado de que a participação será voluntária, podendo recusar-se a responder qualquer pergunta. Adicionalmente, foi informado, que a entrevista seria tratada com confidencialidade, fazendo parte da dissertação preservando o anonimato do entrevistado, sob o direito de retirar o consentimento da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa. As perguntas realizadas seguiram o roteiro estabelecido previamente.

O guia para a entrevista está incluído no Apêndice I, contendo perguntas destinadas a investigar a visão dos servidores participantes sobre o assunto da pesquisa. Aqueles que aderiram ao PGD, no ano de 2023, foram esclarecidos por meio do "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido" presente no Apêndice II.

As entrevistas foram realizadas individualmente com os servidores que se enquadravam no perfil da pesquisa, e as respostas foram gravadas para facilitar a análise do conteúdo. O Quadro 3 a seguir foi criado para estabelecer uma relação entre os objetivos específicos e roteiro de entrevista.

**Quadro 3:** Relação entre objetivos específicos e roteiro de entrevista.

Questões de Pesquisa	Objetivos Específicos
<p>Categoria 1: Experiência com o Teletrabalho durante a Pandemia 1) Durante a pandemia, você adotou o teletrabalho, trabalhando remotamente? ( ) sim ou ( ) não. Cite alguma diferença na vida pessoal e profissional no teletrabalho no âmbito do PGD.</p> <p>Categoria 3: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal 6) O PGD permite um melhor equilíbrio entre suas responsabilidades de trabalho e vida pessoal? ( ) sim ( ) não Explique por quê.</p> <p>7) Você percebe alguma melhoria na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com a implantação do PGD? ( ) sim ( ) não. Dê exemplo.</p> <p>Categoria 5: Impacto na Vida Pessoal 10) Existem aspectos negativos e positivos no teletrabalho regulamentado pelo PGD que afetam sua vida pessoal? Se sim, quais são eles?</p>	<p>Identificar a contribuição do PGD na vida pessoal e profissional.</p>
<p>Categoria 1: Experiência com o Teletrabalho durante a Pandemia 2) Você acredita que os servidores que aderiram o PGD tinham os recursos necessários para o teletrabalho, como computador, internet e um ambiente apropriado?</p> <p>Categoria 2: Benefícios e Desafios do Teletrabalho no PGD 3) Quais os benefícios que você identifica na modalidade teletrabalho exercida no âmbito PGD?</p> <p>4) Que dificuldades você acha que servidores do IFCE campus Iguatu enfrentam com o teletrabalho regulamentado no PGD?</p> <p>5) Em comparação com o trabalho presencial, qual sua percepção sobre produtividade dos servidores no teletrabalho no âmbito do PGD?</p> <p>Categoria 4: Preferências e Relações Interpessoais no Teletrabalho 8) Você prefere o teletrabalho, trabalho presencial ou uma combinação de ambos no âmbito do PGD? Por que</p> <p>9) Poderá haver mudança na sua relação com a equipe de trabalho devido ao teletrabalho no âmbito no PGD? Se sim, em que sentido?</p>	<p>Entender os benefícios e dificuldades do teletrabalho com a regulamentação do PGD na percepção de servidores.</p>
<p>Categoria 6: Sugestões e Considerações Adicionais 11) Quais sugestões você daria ou acrescentaria algum fator não discriminado em relação ao PGD.</p>	<p>Entender os benefícios e dificuldades do teletrabalho com a regulamentação do PGD na percepção de servidores Identificar a contribuição do PGD na vida pessoal e profissional</p>

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2024).

O conjunto de perguntas elaborado tem como objetivo explorar a visão dos servidores do IFCE, Campus Iguatu em relação teletrabalho no âmbito do PGD. As indagações buscaram entender como os servidores percebem os benefícios e dificuldades do teletrabalho no âmbito do PGD. Essas perguntas, de maneira abrangente, visaram alcançar os objetivos gerais e específicos da pesquisa, permitindo uma avaliação detalhada da forma como os servidores percebem o teletrabalho e como contribui na vida pessoal e profissional do servidor do IFCE, Campus Iguatu.

## **PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Atualmente, o Campus Iguatu possui um total de 196 servidores ativos, dos quais 107 são técnicos-administrativos e 99 são docentes, os quais 8(oito) servidores Técnico-administrativos aderiram ao PGD no ano de 2023, sob regime de execução parcial, com cumprimento de 40% da jornada de trabalho em na modalidade teletrabalho, sendo considerados como critério de inclusão na pesquisa aqueles que aderiram ao programa e decidiram participar da pesquisa.

As informações dos participantes foram analisadas e obtidas por meio de dados nos Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema Integrado de Protocolo Pagamento e Gestão (SIPPAG), que registra as portarias relacionadas ao PGD, assim como no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Este último contém um módulo específico, uma ferramenta tecnológica para monitorar e controlar o cumprimento de metas e o alcance de resultados.

## **ANÁLISE DE DADOS**

Optamos por empregar o método de Bardin (2011) na análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas. A técnica de pesquisa AC, proposta por Bardin (2011), compreende três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos resultados da pesquisa decorre da coerência interna e sistemática entre essas fases, enfatizando a importância do rigor na organização da investigação para evitar ambiguidades, sendo este um princípio fundamental.

Na etapa de pré-análise, foi efetuada uma leitura inicial do material coletado. Em seguida, durante a exploração do material, houve à codificação para estabelecer categorias de análise, empregando o referencial teórico e os registros das entrevistas.

Todas essas etapas foram conduzidas manualmente, sem o auxílio de softwares específicos, utilizando quadros (tabelas) elaborados no programa Microsoft® Word para documentar e controlar as informações para categorização dos elementos, com a coleta de dados proveniente das entrevistas transcritas.

Para Flick (2008), a AC é uma ferramenta que avalia a interpretação dos dados após a coleta, utilizando técnicas diversas. Portanto, afirma-se que a análise de conteúdo é amplamente utilizada no campo da administração no Brasil para a análise de dados.

O tratamento de dados qualitativos envolve uma abordagem mais interpretativa e exploratória, buscando compreender profundamente as percepções e opiniões dos participantes. Isso

permite uma visão mais rica e contextualizada das experiências e perspectivas dos servidores em relação ao programa em questão.

Para Marconi e Lakatos (2021), após processar os dados e obter os resultados, o próximo passo crucial é analisá-los e interpretá-los. Neste sentido, a análise e interpretação de dados constituem o coração da pesquisa, transformando informações em conhecimento significativo e oferecendo respostas às questões de pesquisa. Essas etapas centrais da pesquisa são onde os insights e significados são extraídos dos dados brutos, permitindo compreender e responder às perguntas de pesquisa de forma informada.

## **DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

Por meio deste documento, comprometemo-nos a anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil e a publicá-los através da dissertação e de artigos. Garante-se o sigilo da identidade dos participantes, assim como de propriedades intelectuais e patentes industriais, conforme estabelecido pela Norma Operacional nº 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), alínea c, do dispositivo 3.3.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentaremos os resultados da pesquisa conduzida. Inicialmente será apresentado uma análise detalhada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com foco específico no campus de Iguatu. No próximo segmento, está exposta a evolução da regulamentação do PGD no contexto do setor público. Posteriormente, é feito o perfil dos entrevistados e discutido as respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista aplicado aos servidores do IFCE, Campus Iguatu.

#### **CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)**

O processo de reestruturação das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica foi concretizado pela publicação do Decreto nº 6.095 que estabeleceu as diretrizes para a integração das instituições federais de educação tecnológica, visando a constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica (Brasil, 2007).

A Lei nº 11.892/2008, definiu a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, incluindo os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II. Essas instituições foram estabelecidas como autarquias, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

A transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) trouxe uma mudança significativa para o cenário da educação tecnológica no Brasil. De acordo com a Lei nº 11.892, promulgada em 29 de dezembro de 2008, os IFETs passaram a ter natureza jurídica de autarquia, o que lhes concedeu autonomia administrativa, didático-pedagógica, disciplinar e patrimonial (Brasil, 2008).

Essa nova configuração, permitiu que os Institutos Federais se tornassem instituições de educação superior, básica e profissional, caracterizando-se como entidades pluricurriculares e

multicampi. Essa abordagem abrangente possibilitou a oferta de diferentes modalidades de ensino, como o ensino técnico, o ensino superior e o ensino básico, em um único espaço, oferecendo oportunidades educacionais mais diversificadas para a comunidade (Brasil, 2008).

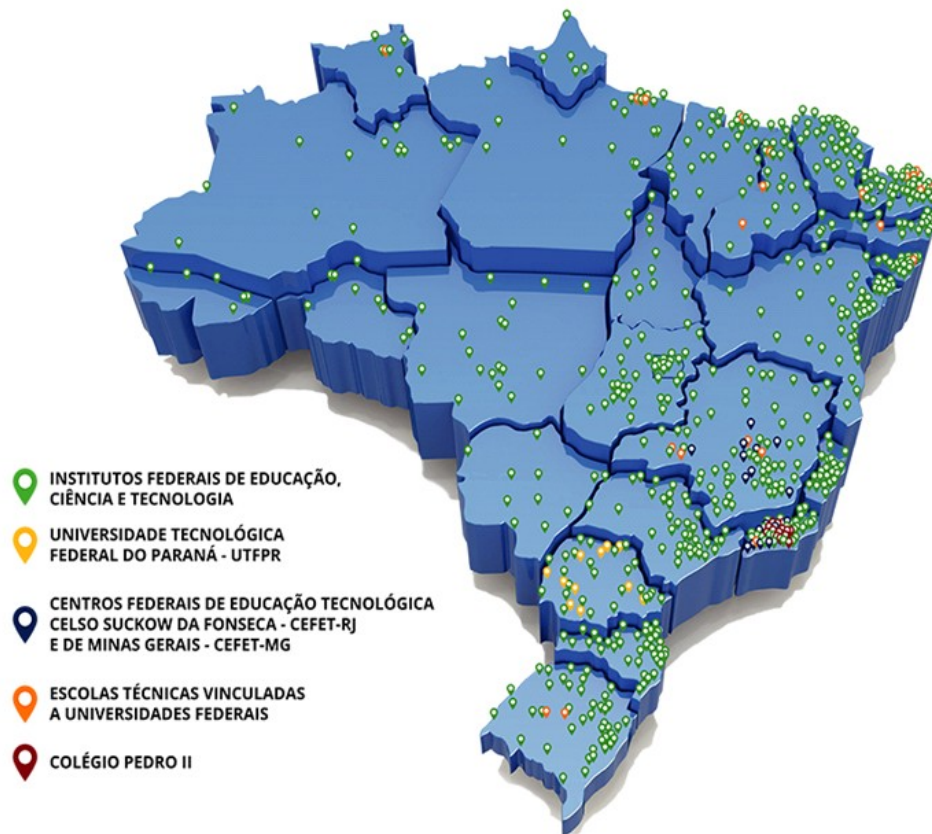
Otranto (2010), descreve de forma sucinta a formação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, destacando sua estrutura diferenciada em relação a outras instituições da nova rede de educação tecnológica. Os Institutos Federais foram criados através da agregação ou transformação de antigas instituições profissionais, o que lhes conferiu uma identidade única.

Assim, a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia representa um marco significativo no sistema educacional brasileiro, proporcionando uma rede de ensino técnico e tecnológico de qualidade e abrindo novas oportunidades para os estudantes e a comunidade em geral, com vistas ao desenvolvimento tecnológico e científico do país. O processo de integração e transformação, embora tenha gerado preocupações iniciais, contribuiu para fortalecer a educação profissional no Brasil e ampliar o acesso a conhecimento e inovação.

A partir dessa análise, torna-se evidente que o processo de formação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia representou uma importante mudança no cenário educacional brasileiro, proporcionando uma rede diversificada de instituições de ensino técnico e tecnológico. Cada uma delas contribuiu para a promoção do ensino profissionalizante e do desenvolvimento científico e tecnológico do país, ampliando as oportunidades de formação para os estudantes e fortalecendo a educação profissional no Brasil (Figura 1).

A Rede Federal de Educação é um sistema de ensino vinculado ao Ministério da Educação no Brasil, composta por um conjunto de instituições de destaque. Ela abrange diversos tipos de instituições, como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II (Brasil, 2007).

Em 2019, a Rede Federal é composta por 38 Institutos Federais, 2 CEFET, a UTFPR, 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. Ao somar os campi associados a essas instituições, a rede conta com 661 unidades, distribuídas por todas as 27 unidades federativas do país.

**Figura 1:** A Rede Federal de Educação.

Fonte: Ministério da Educação, (2019).

É relevante notar que o campus Iguatu, antes de se tornar uma unidade do IFCE, já estava em funcionamento desde 1955 como uma escola federal. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, conhecido como IFCE, teve sua criação formalizada pela Lei nº 11.892/2008. Essa instituição foi estabelecida por meio da fusão do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará com as Escolas Agrotécnicas Federais de Crato-CE e de Iguatu-CE. O campus Iguatu opera como uma autarquia de natureza jurídica. Dividido em duas unidades (Unidades Areias e Cajazeiras – Figuras 2 e 3).

No presente momento, o Campus Iguatu do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) oferece uma ampla variedade de cursos educacionais à comunidade. Esses cursos englobam:

**Figura 2:** Unidade Areias.



**Fonte:** <https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/o-campus>.

Cursos técnicos integrados em Informática, Nutrição e Dietética - Unidade Areias e Agroindústria e Agropecuária - Unidade Cajazeiras. Curso técnico subsequentes em Informática, Nutrição e Dietética - Unidade Areias e Agroindústria, Agropecuária - Unidade Cajazeiras. Cursos superiores, tais como Bacharelado em Ciência da Computação, Licenciatura em Química, Bacharelado em Serviço Social e Licenciatura em Geografia.

**Figura 3:** Unidade Cajazeiras.



**Fonte:** <https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/o-campus>

A missão educacional do Campus Iguatu é centrada na produção, disseminação e aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos. Seu objetivo é contribuir integralmente para a formação dos cidadãos, enriquecendo-a e promovendo sua plena inserção social, política, cultural e ética.

De acordo com a Lei nº 11.892/2008, que estabelece a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, o IFCE é considerado uma instituição de educação superior, básica e profissional. Ele é pluricurricular, multicampi e especializado na oferta de educação profissional e tecnológica em diversas modalidades de ensino. O IFCE combina conhecimentos técnicos e tecnológicos com práticas pedagógicas, conforme definido por essa Lei.

Com base nas informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), o Campus Iguatu atualmente conta com um quadro de 196 servidores ativos, distribuídos da seguinte forma: 107 técnico-administrativos e 99 docentes.

A gestão do IFCE, Campus Iguatu, é conduzida pela Direção-Geral, com coordenação e supervisão. Essa coordenação ocorre através da integração entre a Direção-Geral, 2 (duas) Diretorias: de Ensino e de Administração, os Departamentos e outras coordenações do Campus.

## **ASPECTOS REGULATÓRIOS DO PGD NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO**

Neste segmento, será explorada a evolução da regulamentação do PGD no contexto do setor público. A jornada tem início com a primeira Instrução Normativa, a de número 1 de agosto de 2018, antecedendo a pandemia de coronavírus, e posteriormente alterada pela Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020.

Para Coelho *et al.* (2022), com a declaração da pandemia, os Institutos Federais de Ensino precisaram adotar medidas rápidas e eficientes para implementar o trabalho remoto de forma institucionalizada, que foi estabelecido como uma estratégia para viabilizar o funcionamento das atividades educacionais e administrativas, ao mesmo tempo em que resguardava a saúde dos servidores e alunos.

Logo após, a implementação da Instrução Normativa nº 65/2020 (revogada) durante o período pandêmico é analisada, culminando na revisão do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022, até a mais recente Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece diretrizes, critérios e processos para o PGD na administração pública federal. Os órgãos têm um prazo de 12 meses para se adaptarem às novas regulamentações.

**Instrução Normativa N° 1, de 31 de agosto de 2018**

A Instrução Normativa n° 1, que entrou em vigor em 31 de agosto de 2018, estabelece diretrizes e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão nos órgãos do SIPEC (Serviço de Pessoal Civil da Administração Federal). Segundo Brasil (2018) essa instrução tem como objetivo permitir que os servidores públicos participantes do programa fiquem dispensados do controle de frequência.

O Capítulo I da instrução trata das Disposições Gerais e regula a utilização de equipamentos e tecnologias no trabalho público, tanto dentro quanto fora das dependências da unidade. Esse capítulo estabelece que os servidores podem executar suas atribuições remotamente, utilizando equipamentos e tecnologias que permitam o desempenho pleno das atividades, dispensando-os do controle de frequência.

A Instrução Normativa segundo Brasil (2018), Artº contempla duas modalidades de trabalho: a semipresencial e o teletrabalho. No caso do teletrabalho, o programa de gestão define que as atribuições funcionais dos servidores são executadas integralmente fora das dependências da unidade, por meio do uso de equipamentos e tecnologias que permitem a execução das tarefas remotamente. Nessa modalidade, o controle de frequência é dispensado, conforme estabelecido na própria instrução.

Essa Instrução Normativa busca proporcionar maior flexibilidade e autonomia aos servidores públicos, permitindo que eles exerçam suas atribuições de forma remota, utilizando recursos tecnológicos adequados. A dispensa do controle de frequência possibilita que os servidores tenham mais liberdade na gestão do seu tempo e local de trabalho, desde que cumpram com suas obrigações e responsabilidades.

**Instrução Normativa N° 65, de 30 de julho de 2020**

A Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME n° 65/2020, que foi revogada, estabelecia orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) em relação à implementação do Programa de Gestão.

Para os propósitos estabelecidos nesta Instrução Normativa, Programa de Gestão é uma ferramenta de gestão autorizada por um ato normativo do Ministro de Estado e respaldada por diretrizes gerais. Tem o propósito de orientar a execução de atividades mensuráveis, nas quais os resultados podem ser claramente avaliados e os participantes podem realizá-las.

Segundo Brasil (2020) essa IN 65/2020 possui modalidade de trabalho em que o participante pode cumprir sua jornada regular de forma remota, fora das dependências físicas do órgão. Isso é feito através de recursos tecnológicos, seguindo um regime de execução parcial ou integral. As atividades devem ser mensuráveis, com metas, prazos e entregas definidos previamente. Esta modalidade não se configura como trabalho externo e dispensa o controle de frequência.

**Regime de Execução Parcial:** Refere-se ao teletrabalho em que o participante segue um cronograma específico, sendo dispensado do controle de frequência nos dias em que executa suas atividades remotamente.

**Regime de Execução Integral:** é o teletrabalho no qual o participante realiza a totalidade de sua jornada de trabalho remotamente, dispensado do controle de frequência.

Segundo Cunha; Bianchi (2023) a finalidade dessa instrução normativa era fornecer diretrizes e direcionamentos para a implementação de um programa efetivo nas instituições públicas. O programa de gestão busca melhorar o desempenho e a eficiência dos servidores, estabelecendo critérios e procedimentos claros para avaliação e gestão de desempenho.

Um dos objetivos dessa Instrução Normativa, melhorar a qualidade de vida dos participantes (Brasil, 2020), uma das vantagens mais presentes no teletrabalho citada por Oliveira; Pantoja (2020).

Nesta norma, têm a possibilidade de aderir ao programa os seguintes perfis: servidores públicos com cargos efetivos, ocupantes de cargos em comissão, funcionários públicos e contratados temporários. Conforme estabelecido na Instrução Normativa nº 65/2020, o teletrabalho é conceituado da seguinte maneira:

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2020).

A Instrução Normativa 65/2020 trouxe ampliações em relação à IN 1/2018. Além dos servidores regidos pela Lei nº 8112 de 1990, agora também poderiam fazer parte do Programa de Gestão, segundo Brasil (2020), os servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, empregados públicos e contratados, temporários.

Logo após, em 5 de maio de 2022, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 36/2022 (IN 36/2022), que determina o retorno ao trabalho presencial para todos os servidores e empregados públicos da Administração Pública Federal. Além disso, a IN 36/2022

menciona que os órgãos têm a opção de utilizar o PGD, conforme previsto na IN 65/2020, para viabilizar a continuidade ou execução de atividades em regime não presencial.

De acordo com o conteúdo do decreto, a portaria emitida pela autoridade máxima especificará diversos critérios, incluindo os tipos de atividades a serem incorporados no PGD, bem como qualquer nível adicional de produtividade requerido para o teletrabalho.

É essencial ressaltar que, mesmo que o teletrabalho não necessite de controle de frequência, conforme indicado na Instrução Normativa nº 65/2020, o decreto, em seu artigo 9º, inciso V, esclarece esse aspecto, Brasil (2020) menciona que o servidor esteja acessível para comunicação durante o horário estabelecido pela chefia imediata e conforme o expediente do órgão ou entidade, utilizando todos os meios de contato disponíveis.

### **Portaria MEC N° 267/2021**

Em 3 de maio de 2021, o Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria nº 267, autorizando a implementação do PGD nas entidades do MEC e suas instituições vinculadas, incluindo as Universidades e Institutos Federais. Essa portaria trouxe uma mudança significativa, uma vez que antes de sua publicação, cada órgão vinculado ao MEC precisava solicitar autorização individualmente para implementar o PGD.

Portaria nº 267 do Ministério da Educação autorizou a implementação do PGD nas entidades do MEC e suas instituições vinculadas, como universidades e institutos federais. Essa portaria trouxe uma mudança ao permitir que as entidades adotem o PGD sem a necessidade de solicitação individual de autorização. O objetivo é promover uma gestão eficiente e orientada para resultados na área da educação, garantindo a qualidade dos serviços prestados e aprimorando o desempenho dos servidores.

### **Decreto N° 11.072, de 17 de maio de 2022**

Decreto nº 11.072/2022 de 17/05/2022, institui o PGD, modelo de trabalho instituído pela Administração Pública Federal, Artº 6, Inciso 1 e 2 regulamenta as modalidades presencial e teletrabalho (Brasil, 2022).

O Decreto nº 11.072/2022, estabelece as diretrizes para o PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com este decreto, o programa é descrito como um mecanismo de gestão que organiza e avalia as atividades realizadas pelos participantes, com ênfase na obtenção de resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, o decreto

também oferece definições relacionadas ao trabalho remoto e estipula regras específicas para o teletrabalho.

Apesar dos avanços na regulamentação do teletrabalho no setor privado, a legislação relacionada ao teletrabalho no serviço público ainda carecia de ajustes e refinamentos. Essa falta de uma legislação mais abrangente e específica poderia gerar insegurança tanto para os servidores quanto para as instituições públicas.

Conforme Brasil (2022), o decreto concede a autonomia aos líderes máximos das organizações dentro da Administração Pública federal indireta, como autarquias e fundações públicas federais, para autorizarem a implementação do PGD. Anteriormente, essa autorização estava restrita aos ministros de Estado, e as entidades na Administração indireta estavam subordinadas aos ministérios correspondentes.

De acordo com Brasil, Artº 4, §2(2022) o PGD é monitorado por um sistema informatizado que possibilita o acompanhamento adequado das entregas. Quando o teletrabalho é adotado, pode ocorrer de forma parcial ou integral. As unidades devem assegurar que a implementação do Programa não prejudique a capacidade de atendimento, especialmente nos setores que prestam serviços diretamente ao público.

As regras do PGD, incluindo o cumprimento de metas, são aplicáveis tanto ao trabalho realizado no formato presencial quanto na modalidade de teletrabalho. De acordo com Brasil, Artº 2, §1(2022), no Decreto são determinados os tipos de agentes públicos aos quais se aplica. Estes compreendem os servidores públicos efetivos, aqueles em cargos comissionados, os empregados públicos ativos na administração direta, indireta, autárquica e fundacional, além dos contratados e estagiários, confirmou a viabilidade do programa em formatos presencial e teletrabalho (parcial ou integral), e estabeleceu que o custeio da infraestrutura para o teletrabalho é responsabilidade do agente público participante. Ampliando também o público-alvo, houve uma expansão do grupo de pessoas que poderiam participar do programa. Além dos servidores determinados na IN 65/2020, agora também estavam inclusos os estagiários.

O Decreto trouxe inovações em relação à IN 65/2020, incluindo a regulamentação do teletrabalho no exterior e a autorização do PGD pelos líderes máximos de órgãos subordinados diretamente ao Presidente e autoridades das entidades. Anteriormente, apenas o Ministro de Estado tinha essa prerrogativa. No entanto, é importante ressaltar que essa Instrução Normativa 65/2020 foi revogada pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que por sua vez revogada pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 2/2023, de 10 de janeiro de 2023, alterada pela Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI Nº 21, de 13 de junho de

2023 e sendo aplicados aos PGDs as normas do Decreto nº 11.072, de maio de 2022 regulamentada pela IN nº 2/2023:

§ 3º Até que seja expedido o normativo a que se refere o caput, novos Programas de Gestão e Desempenho poderão ser implementados pelos órgãos e entidades, nos termos do Decreto nº 11.072, de 2022.

Entretanto, o PGD será regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece o processo de implementação do PGD dentro do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). A partir da publicação desta Instrução Normativa Conjunta, cada órgão e entidade terá um período de doze meses para realizar a adaptação de seu PGD (Brasil, 2023).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa segue três fases principais, inicialmente, a etapa de pré-análise consistiu na estruturação completa do processo de tabulação dos depoimentos das entrevistas e das anotações da entrevistadora. Em seguida, na fase de exploração do material, os dados foram organizados de acordo com as categorias e temas emergentes, com os servidores entrevistados sendo renomeados por numeração (substituindo seus nomes para, por exemplo, S 1, S 2, e etc.) de acordo com essas categorias para identificar padrões e tendências.

Cada resposta foi analisada interpretativamente para destacar as ideias centrais pertinentes, seguida pela categorização com base nas ideias recorrentes identificadas. Na última fase, de tratamento dos resultados, ocorreu a interpretação e apresentação dos dados, com discussões elaboradas em formato de relatórios, destacando os principais temas, tendências e conclusões da análise.

Além da abordagem qualitativa, foram utilizadas técnicas quantitativas, como contagem de ocorrências e frequência de temas por pergunta, para complementar a análise. Em resumo, o método de Bardin (2011) oferece uma estrutura sistemática que capacita os pesquisadores a explorarem e compreender os significados subjacentes nos dados textuais de maneira organizada e rigorosa.

## Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas entre os meses de março de 2024 e abril de 2024, em salas disponíveis no prédio do IFCE, em Iguatu. A ordem das entrevistas foi determinada aleatoriamente, conforme a disponibilidade de cada entrevistado. Foram entrevistados 2 homens e 6 mulheres. A seguir na tabela 4, estão descritas as características dos entrevistados:

**Quadro 4:** Identificação dos entrevistados.

ID	Gênero	Tempo de Serviço no Órgão (anos)	Cargo
S1	M	10	Téc. de Tecnologia da Informação
S2	F	13	Auxiliar em Administração
S3	M	7	Técnico em Contabilidade
S4	F	14	Contador
S5	F	12	Auxiliar em Administração
S6	F	10	Auxiliar em Administração
S7	F	14	Assistente em Administração
S8	F	15	Assistente em Administração

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024).

No presente caso, foram entrevistados 8 servidores. É importante destacar que o IFCE-campus Iguatu possui um total de 195 servidores efetivos, distribuídos em diversos setores e unidades do campus. Este perfil reflete a diversidade de gênero, tempo de serviço no órgão e variedade de cargos ocupados pelos entrevistados.

Observa-se que há mais que o dobro de servidores do gênero feminino em comparação com o número de servidoras do gênero masculino no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IFCE - Campus Iguatu e que desempenham funções administrativas diversas, como pregoeiro, coordenação de administração de pessoas, chefe de departamento, orçamento e gestão, contador, coordenador Tecnologia de Informática entre outras atividades, proporcionando uma visão abrangente das experiências e perspectivas dentro da instituição.

Após as entrevistas, foi feita a transcrição e análise do conteúdo. Cada entrevista foi transcrita individualmente em arquivos de texto usando o Microsoft Word® para facilitar a análise das palavras e expressões mencionadas pelos entrevistados.

## Análise das entrevistas

A presente seção aborda a análise dos dados, assim como seus resultados e discussões, provenientes de uma pesquisa conduzida com o propósito de elucidar a percepção dos Servidores do IFCE, Campus Iguatu, em relação à PGD. Com o intuito de atingir tal objetivo, foi desenvolvido um

questionário composto por onze questões, as quais foram agrupadas em seis categorias distintas, conforme detalhado no Quadro 5 a seguir.

**Quadro 5:** Divisão das perguntas do questionário por categorias.

<p><b>Categoria 1: Experiência com o Teletrabalho durante a Pandemia</b></p> <p>1) Durante a pandemia, você adotou o teletrabalho, trabalhando remotamente? ( ) Sim ou ( ) Não. Cite alguma diferença na vida pessoal e profissional no teletrabalho no âmbito PGD.</p> <p>2) Você acredita que os servidores que aderiram ao PGD tinham os recursos necessários para trabalhar em casa, como computador, internet e um ambiente apropriado?</p>
<p><b>Categoria 2: Benefícios e Desafios do Teletrabalho no PGD</b></p> <p>3) Quais os benefícios que você identifica na modalidade do teletrabalho exercida no âmbito do PGD?</p> <p>4) Que dificuldades você acha que os servidores do IFCE campus Iguatu enfrentam com o teletrabalho regulamentado no PGD?</p> <p>5) Em comparação com o trabalho presencial, qual sua percepção sobre produtividade dos servidores no teletrabalho no âmbito do PGD?</p>
<p><b>Categoria 3: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal</b></p> <p>6) O PGD permite um melhor equilíbrio entre suas responsabilidades de trabalho e vida pessoal? ( ) Sim ( ) Não. Explique por quê.</p> <p>7) Você percebe alguma melhoria na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com a implantação do PGD? ( ) sim ( ) não. Dê exemplo.</p>
<p><b>Categoria 4: Preferências e Relações Interpessoais no Teletrabalho</b></p> <p>8) Você prefere o teletrabalho, trabalho presencial ou uma combinação de ambos no âmbito do PGD? Por quê?</p> <p>9) Poderá haver mudança na sua relação com a equipe de trabalho devido ao teletrabalho regulamentado pelo PGD? Se sim, em que sentido?</p>
<p><b>Categoria 5: Impacto na Vida Pessoal</b></p> <p>10) Existem aspectos negativos e positivos no teletrabalho regulamentado pelo PGD que afetarão sua vida pessoal? Se sim, quais são eles?</p>
<p><b>Categoria 6: Sugestões e Considerações Adicionais</b></p> <p>11) Quais sugestões você daria ou acrescentaria algum fator não apontado em relação ao teletrabalho regulamentado pelo PGD?</p>

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2024).

A categorização foi feita com base na organização das perguntas em grupos que abordam diferentes aspectos do teletrabalho regulamentado pelo PGD e suas implicações na vida dos servidores. Categoria 1, Experiência com o Teletrabalho durante a Pandemia, nesta categoria busca compreender a experiência dos servidores com o teletrabalho durante a pandemia, em comparação com o teletrabalho no âmbito do PGD. As perguntas focam na adoção do teletrabalho durante a pandemia e nas diferenças percebidas entre a vida pessoal e profissional durante esse período e no contexto do PGD.

Na Categoria 2, Benefícios e Desafios do Teletrabalho no PGD, são explorados os benefícios e desafios específicos do teletrabalho no contexto do PGD. As perguntas visam identificar os benefícios percebidos pelos servidores, bem como as dificuldades enfrentadas, especialmente em relação aos recursos e à produtividade. A Categoria 3, Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal, aborda o equilíbrio entre as responsabilidades de trabalho e a vida pessoal dos servidores, com foco na influência do PGD nesse equilíbrio, bem como na gestão do tempo e na conciliação de atividades pessoais.

Na Categoria 4, Preferências e Relações Interpessoais no Teletrabalho, são investigadas as preferências dos servidores em relação ao teletrabalho e à interação presencial, bem como o impacto do teletrabalho no relacionamento com a equipe de trabalho. A Categoria 5, Impacto na Vida Pessoal, explora os aspectos positivos e negativos do teletrabalho regulamentado pelo PGD que afetam a vida pessoal dos servidores.

Por fim, a Categoria 6, Sugestões e Considerações Adicionais, permite aos servidores expressarem suas sugestões para melhorias e considerações adicionais sobre o teletrabalho no âmbito do PGD. Em suma, essa categorização foi feita para abranger uma variedade de aspectos relacionados ao teletrabalho regulamentado pelo PGD e facilitar a análise das respostas dos servidores.

### **Categoria 1: Experiência com o Teletrabalho durante a Pandemia**

Iniciando o questionário com a primeira pergunta, durante o período da pandemia de Covid-19, a adoção do teletrabalho emergiu como uma alternativa para muitos Servidores do IFCE, Campus Iguatu. A análise das respostas dos oito servidores revelou uma variedade de percepções e experiências em relação aos impactos do teletrabalho, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Entre os oito servidores entrevistados, todos afirmaram ter adotado o teletrabalho durante a pandemia. Esse cenário alinhado à necessidade de distanciamento social trouxe à tona uma série de mudanças em suas rotinas diárias. Dentre as vantagens apontadas, destaca-se a oportunidade de passar mais tempo de qualidade em casa, como mencionado pelo S1, que ressaltou a atenção dedicada à família em momentos sem demanda de trabalho, algo que seria improvável caso estivesse no ambiente presencial. Da mesma forma, o S4 enfatizou a importância de estar próximo à família, possibilitando a conciliação entre as responsabilidades profissionais e os cuidados com os filhos.

No aspecto pessoal, a maioria dos entrevistados destacou uma melhoria na qualidade de vida e no bem-estar, devido a diminuição do estresse relacionado ao deslocamento diário. O S3

mencionou a simplificação das rotinas diárias e a eliminação do estresse associado ao trânsito, além da disponibilidade de mais tempo para atividades físicas e para passar com a família.

Durante o período da pandemia de Covid-19, o teletrabalho desempenhou um papel significativo ao simplificar as rotinas diárias, eliminando a necessidade de deslocamento para o campus. Isso ajudou a evitar o estresse associado ao trânsito, reduzindo os riscos de acidentes. Além disso, o teletrabalho permitiu a realização de outras atividades e tarefas que anteriormente eram desafiadoras devido ao cansaço, como a prática de atividades físicas, bem como a disponibilidade de mais tempo para passar com a família (S3, 2024).

Por outro lado, algumas desvantagens também foram apontadas, especialmente no contexto profissional. O S2, por exemplo, mencionou a menor socialização e interação entre os colegas de trabalho como uma das consequências negativas do teletrabalho. Da mesma forma, o S5 ressaltou a falta de interação social e o possível impacto na concentração nas atividades planejadas.

É notável que, mesmo com as vantagens evidentes do teletrabalho, como a flexibilidade de horários e a redução do estresse, ainda existem desafios a serem superados, principalmente em relação à interação social e à manutenção da produtividade, como confirmado por Rocha e Amador (2018), Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e Fayad e Nunes (2023). No entanto, é fundamental reconhecer que o teletrabalho pode oferecer uma alternativa viável para promover uma maior conciliação entre vida pessoal e profissional, como destacado pelo S8, que ressaltou a opção proporcionada pelo PGD, visando a qualidade de vida do servidor.

A diferença do teletrabalho no âmbito do PGD para o teletrabalho durante a pandemia, são os aspectos psicológicos. Na pandemia havia muitos medos, incertezas, tristeza, os servidores estavam isolados socialmente, privado do convívio até dos familiares. No atual PGD, é uma opção que proporciona mais qualidade de vida para o servidor, que tem opção de optar por ele ou não, de acordo com suas necessidades pessoais (S8, 2024).

Assim, considerando as experiências e percepções dos Servidores em relação ao teletrabalho durante a pandemia, é possível concluir que esta modalidade de trabalho pode representar uma oportunidade para redefinir as dinâmicas de trabalho e promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, desde que sejam implementadas estratégias adequadas para mitigar os desafios identificados.

Na segunda pergunta, sobre se os servidores que aderiram ao PGD possuíam os recursos essenciais para trabalhar em casa, como computador, internet e um ambiente apropriado, desencadeou uma variedade de respostas entre os oito servidores entrevistados. Observou-se que cinco dos servidores afirmaram que sim, eles tinham os recursos necessários para o teletrabalho. Entre eles, o S3 destacou que a própria resolução do PGD menciona esses recursos como requisitos

para adesão. Além disso, os Servidores 5, 6 e 8 concordaram que possuíam os recursos adequados para realizar suas atividades remotamente.

Por outro lado, três dos servidores entrevistados indicaram que não tinham os recursos necessários para o teletrabalho. O S1, por exemplo, mencionou que uma parte considerável teve que investir em equipamentos como mesa, cadeira, computador e roteador para melhorar o serviço de internet no ambiente escolhido em casa. Da mesma forma, o S2 ressaltou que os recursos disponíveis foram insuficientes devido à mudança drástica no regime de trabalho durante a pandemia, o que exigiu improvisação e ajustes, como o aumento do pacote de internet.

Pela mudança drástica do regime de trabalho, na época da pandemia, os recursos necessários existentes para a realização do teletrabalho foram insuficientes, pois houve a necessidade de improvisação de local de realização do trabalho, aumento do pacote de uso da internet, entre outras. Foi uma adaptação lenta, necessária, porém suficiente (S2, 2024).

O S4 também expressou essa preocupação, afirmando que os servidores precisaram se adaptar e arcar com as despesas necessárias para cumprir as exigências do PGD. Houve também uma sugestão levantada pelo S7, que acreditava que, embora os servidores possuíssem os recursos, a instituição deveria considerar a possibilidade de disponibilizá-los para aqueles que precisassem.

Portanto, diante das respostas divergentes dos servidores, é evidente que a questão dos recursos para o teletrabalho dentro do contexto do PGD apresenta nuances importantes. Enquanto alguns servidores parecem ter sido adequadamente equipados, outros tiveram que lidar com adaptações e custos adicionais para garantir um ambiente de trabalho adequado em casa. Essa discussão destaca a importância de políticas institucionais claras e apoio adequado para garantir condições de trabalho adequadas para todos os servidores, promovendo assim a eficácia e a equidade no ambiente de trabalho remoto.

Os resultados apresentados nesta pesquisa, realizada após o período pandêmico, parecem convergentes com os resultados encontrados por Coelho et al. (2022) em alguns aspectos, mas também apresentam diferenças significativas. As convergências se pautam em que ambos os estudos reconhecem a adoção generalizada do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Destacam a variedade de percepções e experiências dos servidores em relação ao teletrabalho, evidenciando que não há uma visão uniforme sobre seus impactos. Os estudos abordam a questão dos recursos necessários para o teletrabalho, incluindo computador, internet e um ambiente apropriado, e apenas uma parte dos entrevistados afirma ter os recursos necessários para realizar o teletrabalho.

As divergências fundamentam-se inicialmente na adesão ao teletrabalho. Nesse estudo, todos os servidores entrevistados adotaram o teletrabalho durante a pandemia, já Coelho et al. (2022)

relatam que apenas 32% dos servidores tiveram uma transição tranquila para o trabalho remoto, com 68% enfrentando problemas de adaptação.

Os resultados desta pesquisa destacam principalmente as vantagens pessoais do teletrabalho, como a oportunidade de passar mais tempo de qualidade em casa e a melhoria na qualidade de vida devido à redução do estresse relacionado ao deslocamento diário. Enquanto isso, Coelho et al. (2022) mencionam uma variedade de dificuldades na implantação do trabalho remoto, bem como vantagens e desvantagens da modalidade, mas não especifica se são mais voltadas para o aspecto pessoal ou profissional.

Este estudo destaca as preocupações dos servidores em relação à necessidade de adaptação e custos adicionais para garantir um ambiente de trabalho adequado em casa. Já Coelho et al. (2022) destacam que a falta de mobiliário e equipamentos adequados foi uma grande dificuldade durante o trabalho remoto na pandemia. No teletrabalho com o PGD, alguns servidores foram bem equipados. No entanto, outros tiveram que improvisar com seus próprios equipamentos ou arcar com custos extras para montar um ambiente de trabalho adequado em casa. Essa variedade destaca a importância de políticas institucionais claras e apoio adequado para garantir um ambiente de trabalho remoto equitativo e eficaz, especialmente em programas como o PGD.

O que pode ser observado, que investigações após o período pandêmico identifica desafios profissionais, como a menor socialização e interação entre colegas de trabalho, enquanto Coelho et al. (2022), no início da pandemia, não entra em detalhes sobre os desafios específicos enfrentados pelos servidores. Essas divergências podem ser atribuídas a diferenças metodológicas, temporais, contextuais ou de amostragem entre os dois estudos. Portanto, é importante considerar essas diferenças ao interpretar e comparar os resultados.

Em resumo, enquanto ambos os estudos reconhecem a importância dos recursos para o teletrabalho, os resultados apresentados neste estudo oferecem uma perspectiva mais detalhada sobre as preocupações e desafios enfrentados pelos servidores em relação a esses recursos, incluindo adaptações e custos adicionais. Essas diferenças ressaltam a complexidade e as nuances envolvidas na implementação do teletrabalho dentro do contexto do PGD, destacando a necessidade de políticas institucionais claras e apoio adequado para garantir condições de trabalho adequadas para todos os servidores.

## **Categoria 2: Benefícios e Desafios do Teletrabalho no PGD**

A terceira pergunta se baseia na discussão em torno dos benefícios do teletrabalho exercido no âmbito do PGD. As respostas revelam uma variedade de percepções entre os oito servidores

entrevistados. Cada um deles compartilhou suas experiências e observações, destacando aspectos positivos dessa modalidade de trabalho remoto.

Dentre os benefícios identificados, a flexibilidade e a autonomia surgem como pontos-chave. O S2 ressalta esses aspectos, destacando a capacidade de gerir o próprio tempo como uma vantagem significativa. Essa autonomia é corroborada pelo S6, que também destaca a liberdade nos horários e a redução de estresse como aspectos positivos do teletrabalho. Esses achados vão ao encontro dos resultados encontrados por Filardi; Castro; Zanini (2020) e Pantoja; Andrade; Oliveira (2020), os quais destacam a economia e autonomia do tempo como vantagens do teletrabalho.

Além disso, a melhoria na qualidade de vida é uma observação comum entre os servidores. O S3, por exemplo, menciona a melhoria na qualidade do sono e a redução do estresse como benefícios diretos do teletrabalho. Essa melhoria na qualidade de vida se estende à esfera familiar, como apontado pelo S5, que destaca o tempo de qualidade com a família como um dos benefícios.

Durante este período de teletrabalho, observei uma melhoria na qualidade do sono, já que ao evitar essas viagens, experimentei uma melhor qualidade de vida. Isso me permitiu acordar um pouco mais tarde, reduzir o estresse e economizar em despesas com alimentação e combustível. Além disso, a flexibilização do horário e a maior concentração na realização das tarefas diárias foram facilitadas pela ausência de interrupções de pessoas (S3, 2024).

Outro benefício significativo identificado é a otimização do tempo e dos recursos. O S4 destaca o ganho de tempo e a possibilidade de residir em outro município como vantagens do teletrabalho. Da mesma forma, o S8 ressalta a flexibilidade de horário e a redução do cansaço físico e do tempo perdido com deslocamentos como benefícios importantes.

Essas observações indicam que o teletrabalho exercido no âmbito do PGD oferece uma série de benefícios tangíveis e intangíveis para os servidores. Desde a flexibilidade e autonomia até a melhoria na qualidade de vida e otimização de recursos, os benefícios do teletrabalho são diversos e impactam positivamente tanto na esfera profissional quanto na vida pessoal. Essa diversidade de perspectivas ressalta a importância de considerar as necessidades individuais dos servidores ao implementar políticas de trabalho remoto, visando assim maximizar os benefícios e minimizar os desafios associados a essa modalidade de trabalho.

No que tange a quarta pergunta, a análise das dificuldades enfrentadas pelos servidores do IFCE Campus Iguatu com o teletrabalho regulamentado no âmbito do PGD revela uma variedade de perspectivas entre os oito servidores entrevistados. Cada um deles compartilhou suas experiências e observações, destacando desafios específicos associados a essa modalidade de trabalho remoto.

Entre as principais dificuldades apontadas, destaca-se a questão dos recursos e infraestrutura necessários para o teletrabalho. O S1 ressaltou a dificuldade de investir em equipamentos essenciais,

como mesa, cadeira, computador e melhoria do serviço de internet, sem um auxílio que custeie essa operação. Corroborando a discussão levantada por Coelho et al. (2022) em seus resultados, sobre a necessidade de ter os equipamentos e mobiliário adequados para esse tipo de trabalho.

Essa preocupação com a infraestrutura também é reforçada pelo S4, que menciona a dificuldade em ter um local e equipamentos ideais para a execução do trabalho, especialmente para aqueles que não moram na cidade da sede, enfrentando custos adicionais com hospedagem e locomoção.

Acredito que enfrentam dificuldades em realmente ter um local e equipamentos necessários, ideal para a execução do trabalho; e também há dificuldades na gestão do tempo, deve haver um planejamento diário para não dispersar; e acredito que haja dificuldade para os servidores que não moram na cidade da sede, cumprir 40% do presencial, devido aos custos com hospedagem e locomoção (S4, 2024).

Além disso, algumas dificuldades relacionadas à gestão do tempo e conciliação entre vida profissional e familiar foram mencionadas. O S2 apontou as dificuldades técnicas e a necessidade de equilibrar as demandas profissionais e familiares como desafios a enfrentar. Coelho et al. (2022) também deu destaque a esse tipo de dificuldade encontrada pelos Servidores em seu estudo, como por exemplo, problemas na organização da rotina, distrações em casa e a comunicação com colegas de trabalho. No entanto, é interessante notar que algumas respostas destacaram a ausência de dificuldades percebidas. Os Servidores 5 e 6 afirmaram não enfrentar nenhuma dificuldade específica com o teletrabalho regulamentado no PGD.

Houve também críticas específicas em relação aos processos burocráticos associados ao PGD. O S7 expressou sua frustração com a elaboração de relatórios e planos de trabalho, sugerindo que esses documentos são desnecessários e poderiam ser mais práticos e objetivos.

Os relatórios e planos de trabalho fazem a gente perder bastante tempo. Acho eles desnecessários. Poderiam ser mais práticos e objetivos. Acho que o superior hierárquico consegue acompanhar nossas atividades independente de plano de trabalho e relatório (S7, 2024).

Por fim, o S8 também destacou não ter identificado dificuldades até o momento, o que sugere uma experiência positiva com o teletrabalho regulamentado no âmbito do PGD. Essa diversidade de perspectivas destaca a complexidade do teletrabalho e a necessidade de abordagens personalizadas para lidar com os desafios enfrentados pelos servidores. Ao reconhecer e abordar essas dificuldades de forma proativa, as instituições podem melhorar a eficácia e o impacto positivo do teletrabalho no ambiente de trabalho.

Na última pergunta dessa categoria, a pergunta 5 se refere à percepção sobre a produtividade dos servidores no teletrabalho, no contexto do PGD, em comparação com o trabalho presencial. Suas respostas revelam uma série de observações interessantes entre os oito servidores entrevistados. Cada um deles compartilhou suas experiências e visões sobre como o trabalho remoto afeta a eficiência e a entrega de resultados.

Dentre as respostas, alguns servidores expressaram uma visão positiva em relação à produtividade no teletrabalho. O S3, por exemplo, destacou que a flexibilidade e o conforto proporcionados pelo teletrabalho contribuem para uma maior concentração e eficiência no desempenho das atividades. Da mesma forma, o S4 ressaltou que o controle da produtividade por meio de relatórios mensais de entrega no âmbito do PGD ajuda a promover um cenário de maior eficácia.

É evidente que a realização das atividades dentro do âmbito do PGD tem se tornado mais produtiva, uma vez que dispomos de mais tempo disponível devido à flexibilidade e conforto proporcionados pelo teletrabalho. A ausência do estresse relacionado ao deslocamento e a redução significativa de interrupções contribuem para uma maior concentração e eficiência no trabalho (S3, 2024).

O S5 observou que a concentração e produtividade aumentaram significativamente no teletrabalho. O S6 também destacou a pré-estabelecimento de atividades e a organização da rotina como fatores que contribuem para uma maior eficiência. No entanto, houve também respostas que indicaram uma percepção de equivalência entre a produtividade no trabalho presencial e no teletrabalho.

O S7 expressou essa visão, sugerindo que, em sua opinião, não houve uma mudança significativa na eficiência ao realizar as atividades remotamente. Por fim, o S8 destacou que a flexibilidade de horário e a possibilidade de passar mais tempo com a família motivam os servidores a elevarem sua produtividade no teletrabalho.

Essa variedade de perspectivas destaca a complexidade da relação entre o teletrabalho e a produtividade. Embora muitos servidores tenham observado benefícios claros, como maior concentração e eficiência, outros percebem uma equivalência ou até mesmo uma melhoria na produtividade em comparação com o trabalho presencial. Essa diversidade de experiências ressalta a importância de uma abordagem flexível e adaptável ao implementar políticas de teletrabalho, reconhecendo e respondendo às necessidades e preferências individuais dos servidores.

Os resultados encontrados nesta categoria mostram algumas semelhanças e diferenças em comparação com os resultados apresentados por Coelho et al. (2022). As principais semelhanças são que ambos os estudos destacam a flexibilidade e autonomia como benefícios do teletrabalho. Os

servidores mencionam a capacidade de gerenciar seu próprio tempo como uma vantagem significativa do teletrabalho. A melhoria na qualidade de vida também é mencionada como um benefício do teletrabalho. Destacam a redução do estresse relacionado ao deslocamento diário como um aspecto positivo do teletrabalho.

Coelho et al. (2022) destacam os benefícios do regime de trabalho remoto em geral, conforme identificados em pesquisa. Esses benefícios incluem flexibilidade de horário, mais tempo com a família, redução de custos e tempo gastos com deslocamentos, oportunidade de trabalhar em outra localidade, e aumento da produtividade.

Em relação aos recursos necessários para o teletrabalho, os achados deste estudo mostram que houve divergências entre os servidores entrevistados por Coelho et al. (2022). Enquanto alguns afirmaram possuir os recursos essenciais, outros relataram dificuldades em adquiri-los. Por outro lado, o estudo de Coelho et al. (2022) indica que a maioria dos entrevistados afirmou possuir os recursos necessários para o teletrabalho, sem mencionar divergências significativas.

Quanto à produtividade no teletrabalho, nossos resultados mostram uma variedade de perspectivas entre os servidores entrevistados. Enquanto alguns perceberam uma melhoria na produtividade, outros relataram uma percepção de equivalência ou até mesmo uma diminuição na eficiência em comparação com o trabalho presencial. Por outro lado, o estudo de Coelho et al. (2022) parece indicar uma percepção mais positiva da produtividade no teletrabalho, com destaque para a eficiência no desempenho das atividades.

Portanto, enquanto há algumas semelhanças nos benefícios percebidos do teletrabalho, como flexibilidade e melhoria na qualidade de vida, existem diferenças nas percepções sobre recursos necessários e produtividade entre os dois estudos. Essas diferenças podem ser atribuídas a diferentes contextos organizacionais, amostras de entrevistados e momentos temporais em que os estudos foram realizados.

### **Categoria 3: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal**

No contexto da sexta pergunta, analisando as respostas dos oito servidores em relação ao equilíbrio entre as responsabilidades de trabalho e vida pessoal proporcionado pelo PGD, observa-se que todos responderam afirmativamente. Isso demonstra uma percepção generalizada de que o programa favorece essa conciliação, fornecendo flexibilidade e autonomia para os servidores gerenciarem suas atividades profissionais e pessoais de forma mais eficiente.

As respostas destacam diversos motivos pelos quais o PGD é considerado benéfico nesse aspecto. O S2, por exemplo, ressalta a importância do planejamento e organização para garantir esse

equilíbrio. Da mesma forma, o S7 enfatiza a flexibilidade de horário como um fator-chave que permite aos servidores otimizar seu tempo e evitar deslocamentos excessivos entre casa e trabalho e trabalho casa.

Além disso, várias respostas mencionam os benefícios diretos desse equilíbrio para a qualidade de vida pessoal dos servidores. O S3 destaca a flexibilidade para gerenciar os horários de trabalho, permitindo que as responsabilidades pessoais sejam acomodadas sem comprometer o desempenho profissional. Essa mesma ideia é reforçada pelo S6, que aponta para o aumento do bem-estar e melhoria do desempenho das atividades como resultados diretos desse equilíbrio.

Este equilíbrio promove melhor qualidade de vida pessoal, pois permite aos servidores maior flexibilidade para gerenciar seus horários de trabalho, o que permite acomodar responsabilidades pessoais sem comprometer a profissional, também libera tempo que pode ser dedicado aos familiares (S3, 2024).

Outro ponto relevante é a percepção de que o PGD contribui para a redução de faltas ao trabalho, como mencionado pelo Servidor 8. A possibilidade de ajustar os horários de trabalho de acordo com compromissos pessoais pode ajudar a minimizar ausências não planejadas.

Melhor possibilidade de encaixe de atividades pessoais, como consultas, atividade física, em razão de poder iniciar o trabalho antes do horário comercial, nos dias que tiver que comparecer a algum compromisso, e também por poder estender o trabalho até a noite, caso seja necessário. Acredito que deve diminuir até faltas ao trabalho, em comparação ao trabalho presencial (S8, 2024).

Portanto, as respostas dos servidores indicam que o PGD não apenas permite, mas também promove um melhor equilíbrio entre as responsabilidades de trabalho e vida pessoal, como também ressaltado por Oliveira; Panjola (2023) e Velasco; Pantoja; Oliveira (2023). Esse aspecto é visto como fundamental para a qualidade de vida dos servidores e para o desempenho eficaz de suas funções profissionais, destacando a importância de políticas que incentivem essa conciliação.

Analisando as respostas dos servidores em relação a pergunta sete, à percepção de melhoria na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com a implantação do PGD, observa-se que todos responderam afirmativamente. Isso indica uma visão unânime entre os entrevistados de que o programa tem sido eficaz em proporcionar maior flexibilidade e equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais.

As respostas destacam diversos aspectos pelos quais o PGD tem contribuído para essa melhoria na gestão do tempo e na conciliação das atividades. O S4, por exemplo, ressaltou que agora consegue realizar uma série de atividades pessoais ao longo do dia, como buscar e levar sua filha à escola, fazer tarefas com ela, brincar e se exercitar, sem comprometer suas responsabilidades

profissionais. Isso ilustra como o programa possibilita uma maior flexibilidade de horários e permite que os servidores distribuam suas atividades de forma mais eficiente.

Além disso, várias respostas mencionaram a redução do tempo perdido em deslocamentos como um fator importante. O S8, por exemplo, destacou que economiza muito tempo com deslocamento, o que lhe permite dedicar mais tempo a atividades físicas e melhorar sua saúde. Da mesma forma, o S7 enfatizou a maior flexibilidade de horário e a economia de tempo nos trajetos casa/trabalho como vantagens significativas do PGD.

Outro ponto relevante é a capacidade do PGD de permitir ajustes nos horários de trabalho para acomodar compromissos pessoais e familiares, como mencionado pelo S3. Isso não apenas contribui para a redução do estresse, mas também para a melhoria do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promovendo uma melhor qualidade de vida para os servidores.

O PGD incorpora políticas que promovem uma melhor gestão do tempo ao conciliar atividades pessoais com o trabalho. Por exemplo, permite ajustar os horários para acomodar compromissos pessoais e familiares, o que resulta na redução do estresse e melhora do equilíbrio entre esses segmentos (trabalho e vida pessoal). Isso possibilita a prática de atividades físicas e outras sem a pressa de retornar ao ambiente de trabalho, contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade de vida, sem prejudicar as responsabilidades laborais (S3, 2024).

Deste modo, as respostas indicam que o PGD tem sido eficaz em proporcionar uma melhoria significativa na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com as profissionais. Essa flexibilidade e adaptabilidade são consideradas fundamentais para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, destacando a importância de políticas que incentivem esse equilíbrio.

Os resultados encontrados nesta categoria indicam uma percepção positiva sobre a conciliação proporcionada pelo PGD. Parecem ser convergentes com os resultados apresentados por Coelho et al. (2022). Estes destacam a viabilidade do teletrabalho pós-pandemia, mencionando a flexibilidade de horários, a redução do tempo perdido em deslocamentos e a melhoria na qualidade de vida como fatores positivos.

Coelho et al. (2022) destacam que no trabalho remoto, há um tempo disponível para outras atividades além do trabalho, como resultado da flexibilidade proporcionada pelo regime. Por outro lado, no contexto específico do teletrabalho, a flexibilidade foi fundamental para permitir que os servidores gerenciem seus horários de trabalho de forma eficaz, acomodando responsabilidades pessoais sem comprometer o desempenho profissional. Isso sugere que o teletrabalho oferece aos trabalhadores a capacidade de adaptar seus horários de trabalho para equilibrar suas vidas pessoais e profissionais de maneira mais eficiente.

#### **Categoria 4: Preferências e Relações Interpessoais no Teletrabalho**

As respostas dos oito servidores, em relação a pergunta 8, revelam uma diversidade de preferências em relação ao teletrabalho, trabalho presencial ou uma combinação de ambos no âmbito do PGD. Cada servidor fundamentou sua escolha em experiências pessoais e necessidades específicas, refletindo assim uma variedade de perspectivas sobre o assunto.

Para o S1, o teletrabalho é a preferência devido à possibilidade de trabalhar com atividades pré-definidas e planejar a vida pessoal e profissional de forma equilibrada. Ele destaca a importância do planejamento e da organização para garantir esse equilíbrio.

Por outro lado, o S2 opta por uma combinação de ambos, argumentando que isso preserva a essência do trabalho. Essa preferência sugere a valorização da interação pessoal e da dinâmica de trabalho presencial, mesmo em um contexto em que o teletrabalho se tornou mais comum.

Já o S3 prefere o teletrabalho devido à flexibilidade e à capacidade de executar atividades sem se preocupar com deslocamentos, além de permitir mais tempo com a família. Da mesma forma, o S4 destaca a flexibilidade e a qualidade de vida proporcionadas pelo teletrabalho como razões para sua preferência por essa modalidade.

Para o S5, a combinação de PGD e trabalho presencial atende suas expectativas atuais, mas ele vislumbra o teletrabalho como uma opção mais vantajosa no futuro próximo, destacando assim uma flexibilidade de perspectiva conforme as circunstâncias mudam.

No momento, uma combinação de PGD e presencial, atende minhas expectativas e necessidades no âmbito pessoal e profissional, mas pensando em um futuro não tão distante, o teletrabalho (S5, 2024).

O S6 opta pelo teletrabalho devido à tranquilidade de resolver demandas pessoais sem pressa, ressaltando assim a importância do ambiente doméstico para seu bem-estar durante o trabalho. Por outro lado, o S7 considera a combinação de ambos mais interessante, pois permite contato com colegas de trabalho, sugerindo que para ele a interação social é um aspecto importante do ambiente de trabalho.

Por fim, o S8 prefere a combinação de trabalho presencial com teletrabalho, destacando a gestão do tempo como um benefício significativo dessa abordagem, ao mesmo tempo em que mantém o vínculo com colegas e a instituição.

Atualmente prefiro a combinação de trabalho presencial com o teletrabalho, por me proporcionar uma melhor gestão do tempo e mesmo assim continuar com o vínculo com os servidores e a instituição (S8, 2024).

Essas percepções destacam a complexidade das preferências individuais em relação ao trabalho remoto e presencial. Elas ressaltam a importância de abordagens flexíveis que permitam aos servidores escolher a melhor opção para suas necessidades e circunstâncias específicas, garantindo assim um ambiente de trabalho mais adaptável e satisfatório para todos.

Na nona pergunta, considerando as respostas dos oito servidores em relação à possibilidade de mudança na relação com a equipe de trabalho devido ao teletrabalho regulamentado pelo PGD, observa-se que a maioria dos servidores (seis) respondeu afirmativamente, indicando uma alteração potencial na dinâmica e interação da equipe. Por outro lado, dois servidores responderam negativamente, sugerindo que, pelo menos por enquanto, a relação com a equipe permanece estável.

O S1 destaca a necessidade de uma mudança cultural na instituição, prevendo que o teletrabalho exigirá uma adaptação para formalizar as demandas através dos sistemas definidos pela instituição, o que pode afetar a dinâmica de comunicação e planejamento das atividades.

Porque é questão de tempo para haver uma mudança cultural na instituição. É um processo de adaptação para que as pessoas passem a formalizar as suas demandas através dos sistemas definidos pela instituição e assim entenderem que estas serão incluídas no planejamento de atividades do PGD. Por exemplo, demandas que são "formalizadas pelos corredores", essa atrapalha o planejamento (S1, 2024).

No mesmo sentido, o S2 menciona que o menor convívio presencial resulta em menor interação e vínculo afetivo entre os membros da equipe, indicando uma possível mudança na qualidade das relações interpessoais. Já o S3 resalta a dependência maior de tecnologia e a necessidade de implementação de novas práticas para garantir uma colaboração eficaz, o que sugere um potencial mudança nos métodos de comunicação e trabalho em equipe.

Por outro lado, o S4 expressa confiança na manutenção de uma comunicação aberta e acessível, indicando que o diálogo transparente pode garantir a execução tranquila do PGD, sem grandes alterações na relação com a equipe.

Já o S5 reconhece que o teletrabalho resultou em uma diminuição da convivência diária presencial, mas destaca que a colaboração entre os colegas continua através de mensagens e e-mails, sugerindo uma adaptação às novas formas de interação. O S6 resalta que a distância dos colegas interfere na socialização, indicando uma mudança na dinâmica de relacionamento.

Por fim, o S8 enfatiza que, apesar do distanciamento físico, a união e espírito de colaboração da equipe permanecem consistentes, sugerindo que, pelo menos em sua equipe, não há previsão de grandes alterações na relação de trabalho.

Em suma, enquanto a maioria dos servidores percebe uma possível mudança na relação com a equipe devido ao teletrabalho regulamentado pelo PGD, há também aqueles que acreditam na manutenção da estabilidade nas relações interpessoais. Essa diversidade de perspectivas destaca a

complexidade e os desafios associados à transição para o teletrabalho e destaca a importância de estratégias eficazes de comunicação e colaboração para garantir o sucesso do PGD.

Os resultados desta categoria demonstram uma variedade de perspectivas entre os servidores entrevistados. Alguns preferem o teletrabalho devido à flexibilidade e qualidade de vida que proporciona, enquanto outros preferem uma combinação de trabalho presencial e remoto para manter a interação pessoal e o vínculo com a equipe. Essa diversidade de preferências e pontos de vista reflete a complexidade do teletrabalho e como diferentes indivíduos respondem a ele de maneiras distintas, com base em suas necessidades, personalidades e circunstâncias específicas.

Em comparação com os resultados de Coelho et al. (2022), que destacaram a viabilidade do teletrabalho pós-pandemia e a percepção positiva de muitos participantes sobre os benefícios do trabalho remoto. Podemos encontrar convergências em relação à valorização do teletrabalho como uma opção que oferece flexibilidade, produtividade e qualidade de vida. No entanto, também existem divergências, especialmente em relação à preferência por modelos específicos de trabalho, como o teletrabalho integral, a combinação de trabalho presencial e remoto, ou o trabalho presencial exclusivo.

Para Coelho et al. (2022), a maioria dos servidores enfrentou dificuldades de adaptação inicial ao regime de trabalho remoto. No entanto, muitos relataram que esses problemas foram superados com o tempo e a experiência, passando a aproveitar os benefícios que o trabalho remoto pode oferecer.

Portanto, enquanto ambos os estudos reconhecem os benefícios do teletrabalho, os resultados específicos e as preferências individuais podem variar entre diferentes contextos organizacionais e culturais.

### **Categoria 5: Impacto na Vida Pessoal**

Nas respostas sobre a pergunta 10, os aspectos negativos e positivos do teletrabalho regulamentado pelo PGD que afetarão suas vidas pessoais, observam-se que a maioria dos servidores identificou tanto aspectos positivos quanto negativos, enquanto apenas dois servidores não mencionaram aspectos negativos. Isso sugere uma ampla gama de experiências e percepções sobre os impactos do teletrabalho na vida pessoal dos servidores.

O S1 destaca como aspecto positivo do teletrabalho a possibilidade de planejamento setorial e definição de papéis, o que contribui para a transparência das atividades. No entanto, ele aponta como aspecto negativo a necessidade de investimento em recursos, implicando em um dispêndio financeiro para o servidor.

Já o S2 menciona a produtividade, engajamento e bem-estar como aspectos positivos do teletrabalho, porém, identifica como negativo o excesso de carga de trabalho e as dificuldades em separar vida pessoal e profissional. O S3 destaca a flexibilidade de horário e a integração entre trabalho e vida pessoal como aspectos positivos do teletrabalho, mas ressalta o isolamento social e as distrações em casa como aspectos negativos.

Por outro lado, o S4 aponta como aspecto positivo a possibilidade de executar suas atividades laborais sem prejudicar o campus, mesmo morando em outro município. Contudo, ele considera como aspecto negativo a obrigatoriedade de executar atividades presenciais em 40% da jornada.

O S5 menciona apenas aspectos positivos, como a diminuição da correria diária devido à redução do tempo de deslocamento para o campus e a melhoria na gestão do tempo para conciliar as demandas pessoais.

Somente aspectos positivos, a correria diminui bastante, pois preciso deixar e pegar minhas filhas na escola todos os dias entre outras demandas pessoais, então tenho como gerir o meu tempo melhor trabalhando em casa, sem precisar perder tempo me deslocando para o campus Iguatu, na vila Cajazeiras, que é distante 8 km da minha casa (S5, 2024).

O S6 destaca o aumento do bem-estar e qualidade de vida como aspectos positivos do teletrabalho. No mesmo sentido, o S7 também não identifica aspectos negativos na vida pessoal, apenas destacando as melhorias na qualidade de vida como positivas.

Por fim, o S8 menciona como aspecto negativo a possibilidade de ansiedade devido à complexidade das tarefas desenvolvidas longe da equipe de trabalho, enquanto destaca como positivos o menos cansaço físico, mais tempo com a família, menos gasto financeiro e de tempo com deslocamentos, e mais flexibilidade para organizar compromissos pessoais.

Negativo pode ser que eu apresente algum grau de ansiedade, a depender da complexidade que eu tenha que desenvolver longe da equipe de trabalho, positivos: menos cansaço físico, mais tempo com a família, menos gasto financeiro e de tempo com deslocamentos, mais flexibilidade para organizar compromissos pessoais (S8, 2024).

Portanto, as respostas revelam uma variedade de percepções sobre os aspectos positivos e negativos do teletrabalho regulamentado pelo PGD em suas vidas pessoais, destacando a importância de considerar esses fatores ao implementar e gerenciar programas de teletrabalho em instituições governamentais. Os resultados desta pergunta corroboram com as descobertas de Aguiar *et al.* (2022) envolvendo as Servidoras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Apesar dos desafios enfrentados, como a sensação de sobrecarga, as mulheres da Anvisa reconhecem os benefícios significativos do teletrabalho.

Em suma, os resultados desta categoria mostram que os servidores destacam benefícios como melhoria na qualidade de vida, redução do estresse relacionado ao deslocamento e maior flexibilidade para conciliar as demandas pessoais. Por outro lado, também são mencionados desafios como isolamento social, dificuldades em separar vida pessoal e profissional e possíveis impactos na saúde mental. Essa diversidade de experiências reflete como o teletrabalho pode afetar os servidores de maneiras diferentes, dependendo de suas circunstâncias individuais e preferências pessoais.

Em comparação com os resultados de Coelho et al. (2022), que destacaram os benefícios percebidos do teletrabalho, como aumento da qualidade de vida e redução do tempo gasto com deslocamentos, podemos encontrar convergências em relação à valorização dos aspectos positivos do trabalho remoto. No entanto, também existem divergências, especialmente em relação aos desafios e impactos negativos, como o isolamento social e as dificuldades de separar vida pessoal e profissional, que podem não ter sido tão enfatizados nos resultados anteriores.

Portanto, enquanto ambos os estudos reconhecem os benefícios do teletrabalho, os resultados específicos e os desafios enfrentados podem variar entre diferentes contextos organizacionais e individuais.

### **Categoria 6: Sugestões e Considerações Adicionais**

Por fim, na décima primeira pergunta, “Quais sugestões você daria ou acrescentaria algum fator não apontado em relação ao teletrabalho regulamentado pelo PGD?”, percebe-se uma variedade de propostas que visam aprimorar e expandir o programa, abordando desde a disponibilização de ferramentas e recursos de trabalho até a flexibilização dos modelos de teletrabalho.

O S1 sugere a implementação de uma política de apoio para disponibilizar ferramentas e recursos de trabalho para os servidores, visando não apenas caracterizar o PGD como um benefício individual, mas também proporcionar suporte necessário para o cumprimento das atividades. Além disso, destaca a importância de organizar o planejamento setorial com atividades registradas para gerar informações quantitativas e qualitativas com indicadores de gestão.

Política de apoio para disponibilizar ferramentas e recursos de trabalho para o servidor. Esta política poderia ser desdobrada em um "auxílio PGD". Para não caracterizar o PGD apenas como um benefício para o servidor e ele que se responsabilize pelas ferramentas e assim cumprir o que foi estabelecido no PGD.

Como oportunidade para a gestão, pode-se organizar o planejamento setorial com atividades registradas. Essas atividades registradas podem gerar informações quantitativas e qualitativas com indicadores de gestão (S1, 2024).

Por sua vez, o S2 propõe melhorias nos sistemas de controle das entregas dos relatórios e comprovações da execução do teletrabalho, reconhecendo a complexidade desses processos e a necessidade de facilitá-los para os servidores. O S3 sugere a implementação do PGD Integral de maneira abrangente para todos os servidores interessados, não se restringindo apenas àqueles afastados para cursos de pós-graduação, buscando ampliar as oportunidades de participação no programa.

Já o S4 destaca a necessidade de atualização do regulamento do IFCE para possibilitar aos servidores participantes utilizar ou retirar equipamentos da sede para uso no teletrabalho, refletindo a importância de fornecer os recursos adequados para o trabalho remoto. Os S5 e S6 reforçam a sugestão de implementação do PGD Integral, indicando um interesse comum na ampliação das modalidades de teletrabalho disponíveis para os servidores.

O S7 propõe a opção de teletrabalho total para quem quiser aderir, bem como a opção de meio expediente diário de teletrabalho, demonstrando a importância da flexibilidade na escolha do modelo de trabalho remoto de acordo com as necessidades individuais dos servidores. Por fim, o S8 sugere a possibilidade de realização do trabalho remoto por turnos, como manhã ou tarde, oferecendo uma alternativa adicional para a organização do trabalho remoto.

Durante a pandemia, o teletrabalho emergiu como uma alternativa crucial, permitindo que os Servidores continuassem suas atividades profissionais enquanto se adaptavam às restrições de distanciamento social. Os benefícios destacados por eles incluem a oportunidade de passar mais tempo de qualidade em casa, redução do estresse relacionado ao deslocamento diário e a possibilidade de realizar outras atividades pessoais. No entanto, desafios como a menor interação social e a adaptação à nova dinâmica de trabalho foram mencionados.

Dentro do contexto do PGD, os Servidores identificaram benefícios como flexibilidade de horário, autonomia, melhoria na qualidade de vida e otimização do tempo e dos recursos. Apesar disso, desafios relacionados à infraestrutura necessária, gestão do tempo e burocracia foram apontados. As percepções sobre a produtividade variaram, com alguns Servidores relatando maior eficiência no teletrabalho, enquanto outros percebiam equivalência com o trabalho presencial.

Em resumo, as sugestões dos servidores refletem a diversidade de perspectivas e necessidades em relação ao teletrabalho regulamentado pelo PGD, destacando a importância de considerar essas propostas para promover uma implementação eficaz e inclusiva do programa. Moraes et al. (2023) destaca essa necessidade ao apontarem que a ausência de uma política instituída apresenta desafios na gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional do teletrabalho. Embora sejam realizadas ações de capacitação, internacionalização e produção de conhecimento, a falta de uma política consolidada compromete a efetividade dessas iniciativas. Conclui-se, portanto,

a necessidade premente de estabelecer uma política robusta para gerir de forma eficaz esses aspectos essenciais.

Ao comparar com os resultados de Coelho et al. (2022), que não foram detalhados em relação a sugestões específicas dos participantes, pode-se dizer que os resultados são divergentes, pois não há uma comparação direta entre as sugestões dos entre as pesquisas. No entanto, ambos os estudos indicam a importância de considerar as necessidades e perspectivas dos funcionários ao implementar programas de teletrabalho, sugerindo que a adaptação do programa para melhor atender às demandas individuais pode ser um aspecto importante a ser considerado em ambas as pesquisas.

As sugestões incluem implementar políticas de apoio para fornecer ferramentas e recursos de trabalho, melhorar os sistemas de controle das entregas e comprovações do teletrabalho, ampliar a flexibilidade dos modelos de teletrabalho, entre outras. Essas sugestões refletem a diversidade de perspectivas e necessidades dos servidores em relação ao teletrabalho, demonstrando um desejo de adaptar o programa para melhor atender às suas demandas individuais e promover uma implementação eficaz e inclusiva do teletrabalho.

## **Contribuições**

Com base nos resultados apresentados nesta dissertação, algumas das principais diferenças e contribuições do presente trabalho em relação ao trabalho de Coelho et al. (2022) podem ser identificadas a seguir. As primeiras concentram-se no contexto temporal e situacional. O estudo de Coelho et al. (2022) foi realizado no início da pandemia, quando o teletrabalho estava sendo implementado de forma emergencial devido às restrições de distanciamento social.

Por outro lado, o presente estudo foi realizado depois da pandemia, refletindo uma fase em que o teletrabalho já estava mais consolidado e regulamentado nas instituições. Isso proporciona uma visão mais ampla e reflexiva sobre as experiências dos servidores com o teletrabalho, considerando um período de adaptação e possíveis ajustes nas políticas e práticas.

No que se refere a maturidade do teletrabalho, as contribuições do presente estudo refletem uma fase em que o teletrabalho já estava mais estabelecido e integrado nas rotinas de trabalho das instituições, permitindo uma análise mais aprofundada dos benefícios, desafios e impactos do teletrabalho a longo prazo. Isso contrasta com o estudo anterior feito por Coelho et al. (2022), que capturou as percepções e experiências durante os estágios iniciais da transição para o teletrabalho.

Já no detalhamento das experiências, os resultados encontrados nesta pesquisa podem oferecer uma análise mais detalhada das experiências dos servidores com o teletrabalho, abordando várias categorias, como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, preferências e relações interpessoais,

impacto na vida pessoal e sugestões adicionais. Isso proporciona uma compreensão mais abrangente dos diversos aspectos do teletrabalho e das necessidades dos servidores.

Por fim, quando segue as sugestões para melhoria, enquanto ambos os estudos capturam as percepções e experiências dos servidores, esta dissertação, mesmo com uma amostra menor, oferece uma gama de sugestões e considerações adicionais para melhorar e expandir o programa de teletrabalho. Isso demonstra um esforço para envolver os participantes na formulação de políticas e práticas que atendam melhor às suas necessidades e promovam uma implementação mais eficaz do teletrabalho.

Em resumo, o presente estudo oferece uma visão mais aprofundada e detalhada das experiências dos servidores com o teletrabalho em um contexto pós-pandêmico, fornecendo percepções sobre os benefícios, desafios e oportunidades de melhoria associados a essa modalidade de trabalho. Ele complementa o estudo de Coelho et al. (2022), fornecendo uma perspectiva mais abrangente e atualizada sobre o teletrabalho nas instituições.

## CAPÍTULO 5

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, quanto ao teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PDG). Com o objetivo alcançado, a análise das respostas dos Servidores em relação ao teletrabalho durante a pandemia e no âmbito do PGD revela uma variedade de percepções e experiências, abrangendo benefícios, desafios e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os resultados são importantes para compreender como a adoção do teletrabalho durante a pandemia do coronavírus e a implementação do teletrabalho como Programa de Gestão impactaram os recursos humanos organizacionais. Com base no diagnóstico realizado através da análise do teletrabalho no IFCE, campus Iguatu com o PGD, as vantagens foram amplamente mencionadas na pesquisa, e as desvantagens foram praticamente imperceptíveis, dessa forma, indicam que essa nova modalidade de trabalho foi bem recebida pelos servidores do IFCE, campus Iguatu com a implantação do PGD.

Expressaram uma percepção positiva sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal proporcionado pelo PGD, destacando a redução de deslocamentos e a capacidade de ajustar os horários de trabalho de acordo com as necessidades pessoais. Houve uma melhoria significativa na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com as profissionais, contribuindo para uma melhor qualidade de vida.

A diversidade de preferências dos Servidores em relação ao teletrabalho é evidente, refletindo diferentes necessidades e experiências individuais. Alguns preferem o teletrabalho devido à flexibilidade e qualidade de vida que proporciona, enquanto outros valorizam a interação pessoal e a dinâmica de trabalho presencial. Essa variedade de perspectivas destaca a importância de abordagens flexíveis para atender às necessidades específicas de cada Servidor, garantindo um ambiente de trabalho mais adaptável e satisfatório para todos.

As sugestões dos servidores visam aprimorar e expandir o programa de teletrabalho, abordando desde a disponibilização de ferramentas e recursos até a flexibilização dos modelos de trabalho remoto. Essas propostas refletem a diversidade de necessidades e expectativas dos servidores, demonstrando a importância de considerar suas contribuições para promover uma implementação mais eficaz e inclusiva do programa.

Em suma, os resultados destacam a complexidade do teletrabalho e a necessidade de abordagens flexíveis e inclusivas para atender às diversas necessidades dos Servidores. Ao considerar suas preferências, impactos na vida pessoal e sugestões para melhorias, é possível promover um ambiente de trabalho mais adaptável e satisfatório para todos os envolvidos.

Os resultados permitem que tanto o teletrabalho durante a pandemia quanto no contexto do PGD pode oferecer benefícios substanciais, como flexibilidade, melhoria na qualidade de vida e eficiência no desempenho das atividades. No entanto, é importante reconhecer os desafios associados, como a necessidade de infraestrutura adequada, gestão do tempo e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As políticas de teletrabalho devem ser flexíveis e adaptáveis, levando em consideração as necessidades individuais dos servidores para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os objetivos específicos foram harmonizados, além de identificar os benefícios e desafios enfrentados pelos servidores nessa prática, demonstraram uma visão favorável quanto ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Na regulamentação do IFCE foi identificado que é necessário avançar quanto aos dispositivos legais internos para atualizar as regras do PGD com as novas orientações da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI N° 24, de 28 de julho de 2023.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a compreensão mais aprofundada das percepções e experiências dos servidores em relação ao teletrabalho em um contexto institucional específico. Além disso, fornece percepções sobre gestão de recursos humanos e trabalho remoto em organizações governamentais. Praticamente, os resultados deste estudo podem informar a tomada de decisão dos gestores do Campus Iguatu ao implementar e gerenciar programas de teletrabalho, garantindo que as políticas e práticas sejam adaptadas às necessidades e preferências dos servidores.

É importante reconhecer algumas limitações deste estudo. Primeiramente, a coleta foi restrita aos servidores do Campus Iguatu do IFCE, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras instituições ou contextos organizacionais. Além disso, a metodologia utilizada pode ter influenciado as respostas dos participantes, uma vez que as perguntas foram fechadas e pré-definidas.

Para complementar os resultados deste estudo, sugere-se a realização de pesquisas futuras que investiguem mais a fundo as experiências de todos os servidores com o teletrabalho, utilizando métodos qualitativos para obter compreensão mais detalhados. Podem também se concentrar em explorar estratégias para mitigar os desafios identificados e aprimorar os benefícios do teletrabalho no contexto institucional. Além disso, seria interessante explorar os impactos do teletrabalho na eficiência e produtividade dos Servidores, bem como nas relações interpessoais dentro da equipe de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. esp., p. 511-533, 2017.

SILVA. Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço públicobrasileiro. 2015, p. 1-16. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf> .> Acesso: em jul. 2023.

AGUIAR, S. F. B.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. DE S. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, 2022.

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

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. [2022a]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)>. Acesso em: 05 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 6.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata do art. 1º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704/](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704/)>. Acesso em: 30 de ago. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da 76 Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. [2023b]. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucaonormativa-conjunta-seges-sgprt-/mgin-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 253, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1.

BRASIL. **Portaria n 267, de 30 de abril de 2021**. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W. A.; SILVA, A. G. F.; BARRETO, L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **R. bras. Planej. Desenv.**, v. 11, n. 02, p. 476-492, 2022.

COELHO, W. K. S.; ROCHA, S. M. da. (2023). O teletrabalho no contexto pós-pandêmico: uma análise das implicações da permanência em massa deste regime de trabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v.9, n.2, p.514–534. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i2.8514>. Acesso em 01/06/2023

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Disponível em: Minha Biblioteca, (5ª edição). Grupo A, 2021.

CUNHA, L. S. da.; BIANCHI, I. S. "**Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira**.", 2023.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, 2018.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 4, p. 6340–6361, 2023.

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

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Disponível em: Minha Biblioteca, (3rd edição). Grupo A, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. CONSUP. **Resolução Nº 53/2020, de 30 de agosto de 2022**. Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://ifce.edu.br/progep/programa-de-gestao>. Acesso em: 1 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Portaria nº 737 PROGEP/IFCE, datada de 20 de março de 2020**. Fortaleza, 2022. Disponível em: [https://ifce.edu.br/comunicacao-social/material-para-redes-sociais-coronavirus/PORTARIA737\\_PROGEP\\_2020.pdf](https://ifce.edu.br/comunicacao-social/material-para-redes-sociais-coronavirus/PORTARIA737_PROGEP_2020.pdf). Acesso em: 1 set. 2022.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2021.

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. 05, n. 04, 2022.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade**. 26. Ed. Petrópolis, RJ - Vozes, 2007. (Coleção Temas Sociais).

MORAES, A. dos S. et al. Implantação do teletrabalho no instituto federal baiano, campus governador mangabeira: aspectos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional... In: Anais do Seminário Internacional de Análise Cognitiva. **Anais...**Salvador (BA) FACED UFBA, 2023.

MOREIRA, M. A. F. **Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações: um estudo de caso**. 2022. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- RS, 2022.

OLIVEIRA, G. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma instituição pública federal**. 2023. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Alfenas- MG, 2023.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2, 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 02 out. 2022.

OLIVEIRA, R. M. da S. R.; MOREIRA, W. J. **Subjetivação e isolamento: assimetria na docência virtual**. Itaúna, 2009. 132 p.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia – IFETS. **Revista de Educação Técnica e Tecnológica em Ciências Agrícolas**, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista Da UI\_IP Santarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020.

PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA – IFCE, 2016. Disponível em: <https://ifce.edu.br/proen/defe/programa-qualidade-de-vida/programa-qualidade-de-vida-1.pdf>

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

SILVA, C. A.; MONTOYA R, I. A.; VALENCIA A, J. A. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? **Technology in Society**, v. 59, 2019.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/16122011-nova-redacao-do-artigo-6o-da-clt-teletrabalho-home-office-ou-anywhere-office/> Acesso em 26 de jun. de 2023.

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

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WICKERT, C.; POST, C.; DOH, J.; PRESCOTT, J.; PRINCIPE, A. Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact!. **Journal of Management Studies**, 58, 2021.

## **APÊNDICES**

## **PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO-PGD**

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta que tem como foco a gestão por resultados, promovendo a pactuação das entregas pelos servidores, seja na modalidade presencial ou teletrabalho.

Um dos objetivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do IFCE, conforme estabelecido no Art. 2º da Resolução CONSUP-IFCE nº 53/2022, é oferecer aos servidores uma maior qualidade de vida, destacando-se a possibilidade de flexibilidade nos horários de trabalho. Isso inclui a oportunidade de otimizar o tempo por meio da mobilidade, escolha do local de trabalho, redução de custos com deslocamento, entre outros benefícios.

Pensando na implementação do PGD no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, convidamos você a contribuir com o questionário abaixo, a fim de que possamos entender melhor o processo da instituição do teletrabalho no âmbito do PGD.

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Durante a pandemia, você adotou o teletrabalho, trabalhando remotamente? ( ) sim ou ( ) não. Cite alguma diferença na vida pessoal e profissional no teletrabalho no âmbito PGD.
- 2) Você acredita que os servidores que aderiram o PGD tinham os recursos necessários para trabalhar em casa, como computador, internet e um ambiente apropriado?
- 3) Quais os benefícios que você identifica na modalidade do teletrabalho exercida no âmbito do PGD?
- 4) Que dificuldades você acha que os servidores do IFCE campus Iguatu enfrentam com o teletrabalho regulamentado no PGD?
- 5) Em comparação com o trabalho presencial, qual sua percepção sobre produtividade dos servidores no teletrabalho no âmbito do PGD?
- 6) O PGD permite um melhor equilíbrio entre suas responsabilidades de trabalho e vida pessoal? ( ) sim ( ) não. Explique por quê.
- 7) Você percebe alguma melhoria na gestão do tempo e na conciliação das atividades pessoais com a implantação do PGD? ( ) sim ( ) não. Dê exemplo.
- 8) Você prefere o teletrabalho, trabalho presencial ou uma combinação de ambos no âmbito do PGD? Por quê?
- 09) Poderá haver mudança na sua relação com a equipe de trabalho devido ao teletrabalho regulamentado pelo PGD? Se sim, em que sentido?
- 10) Existem aspectos negativos e positivos no teletrabalho regulamentado pelo PGD que afetará sua vida pessoal? Se sim, quais são eles?
- 11) Quais sugestões você daria ou acrescentaria algum fator não apontado em relação ao teletrabalho regulamento pelo PGD.

## APÊNDICE II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa: “**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE), CAMPUS IGUATU**”, como trabalho final do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Universidade Potiguar, da aluna Cláudia Queiroz Oliveira Bezerra a ser desenvolvida sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lais Karla da Silva Barreto.

### DA PARTICIPAÇÃO

Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade, inclusive quando não se sentir à vontade na resposta de perguntas de caráter obrigatório.

Nesses casos, o participante da pesquisa poderá enviar, se assim quiser, solicitação de desistência e solicitação de comprovação da mesma para o e-mail [claudia.queiroz@ifce.edu.br](mailto:claudia.queiroz@ifce.edu.br), ficando o pesquisador responsável obrigado a enviar ao participante de pesquisa, a resposta de ciência do interesse do participante de pesquisa em retirar seu consentimento. O participante da pesquisa terá acesso às perguntas somente depois que tenha dado o seu consentimento junto a este Termo.

Sua participação no referido estudo será no sentido de ofertar uma entrevista semiestruturada. Serão realizadas perguntas que contribuirão para verificar sua percepção acerca do teletrabalho no âmbito do Programa de \Gestão e Desempenho. Informo que esta entrevista será realizada em ambiente da sua conveniência, adequado e reservado para garantir a sua privacidade.

### SOBRE O ESTUDO

A pesquisa pretende descrever a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, quanto ao teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A pesquisa pode ajudar a compreender as necessidades dos servidores em relação ao teletrabalho no âmbito do PGD. O objetivo é que este conhecimento

adquirido enriqueça os estudos acadêmicos sobre o tema, aprofundando-o e fornecendo base para pesquisas futuras.

### **GARANTIAS ÉTICAS: DA CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES**

Todas as informações coletadas serão utilizadas somente pelos pesquisadores a fim de atender aos objetivos da pesquisa e mantidas em absoluto sigilo, assegurando assim sua confidencialidade e privacidade dos que tomarem parte na pesquisa. Os dados poderão ser utilizados durante encontros e debates científicos e publicados, preservando o anonimato dos participantes. Os dados do participante da pesquisa são confidenciais.

### **DA CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES**

Todas as informações coletadas serão utilizadas somente pelos pesquisadores a fim de atender aos objetivos da pesquisa e mantidas em absoluto sigilo, assegurando assim sua confidencialidade e privacidade dos que tomarem parte na pesquisa. Os dados poderão ser utilizados durante encontros e debates científicos e publicados, preservando o anonimato dos participantes. Os dados do participante da pesquisa são confidenciais.

### **DOS BENEFÍCIOS**

De início, informa-se que ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício financeiro. Todavia, as implicações provenientes dessa pesquisa serão úteis para a Instituição. Além do mais, espera-se como contribuição que a instituição possa utilizar este trabalho como base para avaliar o Programa de gestão de Desenvolvimento e seu impacto na vida dos servidores. A gestão do Campus poderá se beneficiar da análise realizada, uma vez que isso representa uma forma de mapear os benefícios e dificuldades dessa modalidade de trabalho, visando verificar sua eficiência na vida pessoal e profissional dos servidores.

Dessa forma, é esperado que dessa pesquisa surjam reflexões importantes a respeito dos desafios e oportunidades e os resultados obtidos podem auxiliar a instituição a tomar decisões mais informadas na execução do teletrabalho.

## DOS RISCOS, DO EVENTUAL DANO E DO RESSARCIMENTO

Os riscos envolvidos na participação desta pesquisa decorrem do eventual desconforto que os participantes poderão sentir ao responder as perguntas mediadas pelo entrevistador com informações pessoais e profissionais. São exemplos de desconfortos possíveis: (I) cansaço ou aborrecimento ao responder o questionário; (II) constrangimento ao responder algum questionamento; (III) alterações de comportamento durante gravação de áudio ou vídeo; (IV) alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias ou por reforços na conscientização sobre alguma condição no trabalho; (V) medo de não saber responder alguma questão; (VI) receio de ser identificado por outrem; dentre outros.

No entanto, serão estes esclarecidos que poderão se retirar da pesquisa a qualquer momento. Todo o procedimento garantirá sua identidade preservada, bem como a garantia de sigilo de todas as informações prestadas. Todavia, para minimizar tais riscos, os respondentes poderão omitir-se de respostas quanto a algum questionamento feito pelo pesquisador durante as entrevistas.

Os riscos passam a ser ainda potencialmente mitigados e minimizados ao passo que todos os participantes são detentores dos direitos e garantias aqui relatados, quanto aos riscos, danos e ressarcimento, bem como após o período de guarda de 5 (cinco) anos, todos os documentos serão deletados.

No que pese ao risco de vazamento de identificação e dados, característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas, deixa-se claro que a autoridade policial será acionada para investigação civil com vistas a mitigar riscos de compartilhamento das informações. De certo, ressalta-se que a garantia do anonimato total da fonte se dará a partir da utilização de códigos para supressão dos dados pessoais dos respondentes, de modo que apenas os envolvidos com a pesquisa tenham acesso ao significado de cada código. Além do mais, os dados da pesquisa não serão expostos ou guardados em ambiente corporativo/laboral.

Esta pesquisa não trará nenhum custo financeiro, e nem remuneração com a sua participação, visto que ela será realizada em seu próprio ambiente de trabalho e durante seu tempo livre.

Enfatiza-se que, o participante poderá deixar de participar da pesquisa em qualquer fase, sem nenhuma penalização e sem prejuízo ao sigilo quanto às informações já fornecidas, cabendo a ele apenas comunicar sua decisão aos pesquisadores. Ademais, não obstante o relatado, o pesquisador, e as instituições e demais envolvidas nas diferentes fases da pesquisa, de forma gratuita, se responsabilizam em

proporcionar assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa.

O participante da pesquisa tem direito à indenização em caso de comprovação de danos decorrentes do estudo. Na ocorrência de evento danoso é garantido ao participante da pesquisa, bem como aos portadores de eventuais danos colaterais, o ressarcimento das despesas expendidas por esses, a serem pagas através de transferência bancária pela conta corrente de titularidade do autor da pesquisa.

### **DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR**

O Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UnP é um órgão Colegiado interdisciplinar e independente, possui caráter consultivo, deliberativo e educativo; constituído nos termos da Resolução no 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, e criado para defender os interesses dos participantes de pesquisas em sua integridade e dignidade assim como para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Compete ao CEP/UnP analisar todos os protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos e material deles advindo, inclusive os multicêntricos, cabendo-lhes a responsabilidade primária pelas decisões sobre os aspectos éticos, científicos e metodológicos, incluindo a pertinência e o alcance sociocientífico da pesquisa a ser desenvolvida na instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes das pesquisas. É importante ressaltar que todas as pesquisas envolvendo seres humanos a serem desenvolvidas – de Iniciação Científica, Estágio, Mestrado, Doutorado entre outros -, somente poderão ser iniciadas depois de aprovados pelo CEP/UnP.

### **DA GARANTIA DE ORIGINALIDADE DA VIA E DÚVIDAS**

O participante da pesquisa receberá uma via (não cópia) do documento, assinada pelo participante de pesquisa (ou seu representante legal) e pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas por ambos. Dúvidas a respeito da ética dessa pesquisa poderão ser questionadas a Pesquisadora Cláudia Queiroz Oliveira Bezerra, pelo telefone (88) 9 99768942, ou ao Comitê de Ética em Pesquisa da UnP, no endereço Av. Senador Salgado Filho, 1610 – Lagoa Nova ou pelo telefone: (84) 3215-1219, de segunda a sexta: 7h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30.

### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa “**O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ, CAMPUS IGUATU**” e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar. E Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo em participar voluntariamente da pesquisa.

Nome do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_

Nome do Coordenador e pesquisador da pesquisa: Cláudia Queiroz Oliveira Bezerra

Assinatura do Coordenador e pesquisador da pesquisa: \_\_\_\_\_

ISBN 978-655376530-6



9

786553

765306