



A efetividade da avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em regime de teletrabalho na Universidade Federal do Tocantins

Luciana Mascarenhas Barros Bigeli
(Universidade Federal do Tocantins/ lucianambbigeli@gmail.com)

Flávio Augustus da Mota Pacheco
(Universidade Federal do Tocantins/ flavio.pacheco@uft.edu.br)

RESUMO:

Neste artigo, realiza-se uma análise da efetividade da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins (UFT), que atuam em regime de teletrabalho. A coleta de dados foi realizada por meio questionário que inclui questões objetivas e itens organizados em escala de Likert, abordando aspectos como produtividade, supervisão, tecnologia, regulamentação e avaliação de desempenho, aplicado aos gestores com equipes sob sua supervisão nessa modalidade. Os resultados indicam que a percepção dos gestores é predominantemente positiva quanto ao impacto do teletrabalho na produtividade, na motivação das equipes e no cumprimento de metas. Observou-se que 71,4% dos respondentes afirmam realizar a avaliação de desempenho dentro dos prazos estabelecidos e mais da metade concorda que o teletrabalho facilitou o monitoramento da produtividade. Contudo, aspectos como a clareza dos critérios avaliativos e a eficácia da avaliação para identificar pontos de melhoria ainda apresentam fragilidades. A baixa adesão dos gestores à pesquisa, já apontada em relatório institucional anterior, permanece como um desafio para a consolidação de uma cultura avaliativa sólida. Conclui-se que, embora o teletrabalho apresente benefícios reconhecidos, sua efetividade na gestão de desempenho exige o aprimoramento dos instrumentos de avaliação, maior engajamento dos gestores e revisão dos parâmetros normativos aplicáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de Gestão e Desempenho, Teletrabalho, Gestão Pública, Servidores Técnico-Administrativos, Universidade Federal do Tocantins.



1. INTRODUÇÃO

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que já vem sendo utilizada no Brasil nas últimas décadas, sobretudo no setor privado, a partir da popularização do acesso à internet e a computadores. Segundo o site Portaliso (2025), o modelo Home Office surgiu no Brasil oficialmente em 1997 durante o Seminário Home Office/Telecommuting: Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio, dois anos depois, em 1999 foi fundada pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRAT).

Contudo, esse arranjo de trabalho vem se expandindo para além da esfera privada. No setor público brasileiro, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), vinculado ao Ministério da Fazenda, foi pioneiro ao adotar o teletrabalho de modo abrangente e estruturado com um projeto-piloto, em 2005 (Villarinho & Paschoal, 2016). Contudo, somente a partir da pandemia da COVID-19, que impôs a necessidade de reorganização das formas de trabalho em razão do isolamento social, o teletrabalho passou a receber maior atenção nos setores público e privado.

Diante dessa expansão, passou a emergir a necessidade de regulamentação desse tema. No setor privado, o teletrabalho passou a possuir amparo legal partir da Lei da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) 12.551/2011. Já na esfera pública, os primeiros passos voltados à regulamentação, se deram por meio do Decreto nº 1.590/95, porém só foi implementado de forma generalizada por meio da Instrução Normativa Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia, que trouxe as ferramentas necessárias à sua inclusão na pauta do serviço público brasileiro, a qual encontrava-se vigente à época de implantação do programa (Brasil, 2025).

Tem vigência atualmente o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022).

O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entre as principais atribuições do Programa



estão a substituição do controle de frequência dos servidores públicos federais pelo controle de produtividade baseado em resultados.

Além disso, o programa permite que seja realizado em forma de teletrabalho (integral ou parcial) ou presencial, e em relação aos horários de execução, pois as atividades podem ser realizadas síncrona ou assincronamente (Brasil, 2025).

No âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), o PGD foi implantado em 2022, por meio da Portaria GAB/UFT nº 556, vigente à época. Atualmente, encontra-se em vigor a Portaria nº 1.133, de 25 de agosto de 2025 e a Instrução Normativa Progedep nº 001/2024 (Universidade Federal do Tocantins, 2025).

A referida Instrução Normativa, disciplina, entre outras matérias, os critérios de adesão ao programa na universidade, a qual se dá de forma voluntária e a critério do gestor de unidade. Compete igualmente ao gestor definir a modalidade de trabalho e realizar a avaliação das entregas e do desempenho dos servidores de sua equipe, além de decidir pela permanência ou desligamento do servidor do programa.

Quanto à avaliação das entregas e do desempenho do servidor em teletrabalho, o gestor as realiza por meio dos relatórios de entrega mensais, entre as seguintes escalas: I - alto desempenho: atende as metas e as entregas com qualidade acima da média; II - adequado: atende as metas ou as entregas pactuadas, apresentando um resultado satisfatório e dentro do esperado; e III - potencial de melhoria: as metas ou entregas não estão plenamente adequadas e podem ser aprimoradas (Universidade Federal do Tocantins, 2025).

Análise apresentada por Pereira e Cunha (2021), identificou que configurações laborais remotas e as equipes virtuais nas organizações públicas e a liderança nesse campo, merecem maior aprofundamento e, portanto, emergem como possibilidades a serem exploradas. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de a universidade conferir maior atenção ao papel desempenhado pelo gestor e no modo como ele gerencia remotamente sua equipe.

Portanto, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta problema: Qual a efetividade da avaliação do desempenho dos servidores técnicos administrativos, em



regime de teletrabalho, atuantes na reitoria da UFT?

Para responder a essa pergunta problema este estudo possui como objetivo analisar a efetividade da avaliação do desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação, que atuam em regime de teletrabalho no âmbito da reitoria da Universidade Federal do Tocantins.

Este artigo está dividido em cinco partes, a primeira por meio desta introdução em que o tema é apresentado, bem como a pergunta problema. A segunda parte é composta pelo referencial teórico. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia na qual são descritos os procedimentos adotados pelo estudo. Na quarta parte, a discussão dos resultados apurado e por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As vantagens e desafios do teletrabalho no serviço público

O teletrabalho configura-se como um fenômeno que tensiona paradigmas historicamente consolidados da economia política, ao evidenciar transformações estruturais já em curso e ao desestabilizar estratégias tradicionais de controle e organização social ancoradas no espaço físico (Vieira, 2020). Observa-se, ainda, certa resistência por parte dos gestores públicos quanto à possibilidade de que o servidor, ao exercer suas atividades em regime domiciliar, não desempenhe adequadamente suas funções. Entretanto, essa percepção tem sido gradualmente superada, na medida em que se identificam diversas experiências bem-sucedidas de teletrabalho no âmbito do serviço público (Silva, 2015).

Apesar de haver experiências bem sucedidas, alguns estudos realizados nessa temática demonstram que há aspectos positivos e negativos a serem considerados acerca dessa temática. Quanto aos desafios, ainda conforme Vieira (2020), o controle de resultados é enfatizado, sobretudo em organizações públicas. Um dos principais desafios da administração pública reside na mensuração de seus resultados, em contraste com as organizações privadas, que utilizam o lucro como um de seus principais indicadores (Vigilio & Burigo, 2023).



Estudo de Filardi *et al.* (2018) evidenciou que 26,6% dos respondentes avaliam que a cobrança por resultados é mais intensa entre os servidores em regime de teletrabalho no SERPRO e na Receita Federal, 15,3% percebem que tiveram perda de status com o teletrabalho e 14,3% têm receio de má avaliação. Segundo eles, apesar de não serem números elevados, justamente nesses achados é que se revelam cuidados a tomar no sentido de criar mecanismos de isonomia e suporte para os trabalhadores remotos.

O estudo detectou ainda, que em relação à supervisão e avaliação, 71,4% afirmam que os teletrabalhadores são gerenciados por metas e 53,6% os consideram mais produtivos. Entretanto, 17,9% disseram ter dificuldades de controlar e fazer a supervisão do trabalho deles, mostrando que alguns ajustes ainda precisam ser feitos para que a ferramenta possa ser plenamente aproveitada no âmbito das empresas públicas.

Ainda segundo Filard *et al.* (2018), na percepção dos gestores entrevistados dos dois órgãos, as vantagens identificadas para o gestor e o teletrabalhador são: qualidade de vida e do trabalho, produtividade, flexibilidade de horários e criação de métrica padronizada com a empresa.

Entre os pontos negativos foram apontados problemas psicológicos, isolamento social e falta de comunicação imediata. Para os gestores do SERPRO e da Receita Federal, a implantação do teletrabalho no órgão público foi vista com certa desconfiança. Os gestores também relataram dificuldades em metrificar as metas dos funcionários, contudo, agora que eles já vislumbram possível benefício do teletrabalho.

Adicionalmente, o estudo de Afonso *et al.* (2022), que analisou os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho, identificou que os desafios pessoais e organizacionais mais relevantes indicados pelos participantes foram: Equilíbrio Trabalho/Vida; Interferências Externas; Estrutura Adequada; Definição de Limites para o Trabalho; Dificuldades na Comunicação; Perdas nas Relações Interpessoais; Resistências Organizacionais ao Teletrabalho. Os autores também destacam a necessidade de incorporar, nos programas de desenvolvimento gerencial, competências voltadas à liderança de equipes virtuais, em razão da tendência de expansão do teletrabalho no contexto organizacional contemporâneo.



Nesse contexto, torna-se pertinente investir no desenvolvimento e na consolidação de competências essenciais ao enfrentamento dos desafios associados ao teletrabalho, como organização, disciplina, gestão do tempo e foco.

Complementarmente, Nogueira e Patini (2012), destacam a importância da definição do perfil do teletrabalhador, uma vez que, para os autores, nem todos os colaboradores têm perfil compatível com o teletrabalho.

Estudo de Miranda (2024), ao analisar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Juiz de Fora (MG), identificou o desafio de assegurar um acompanhamento eficaz do desempenho dos servidores, mitigando riscos associados à desmotivação e ao assédio moral. A pesquisa evidenciou resistências e incompreensões, sobretudo entre membros do Conselho Superior, diretores e alguns gestores administrativos, quanto à compreensão das especificidades do teletrabalho/PGD.

As resistências estiveram associadas, principalmente, à dificuldade de compreender como o teletrabalho seria efetivamente implementado. Identificaram-se, por exemplo, preocupações relacionadas à gestão das relações interpessoais, à disponibilidade física dos colaboradores e à comunicação ágil, bem como à possibilidade de redução da produtividade em decorrência de eventuais falhas comunicacionais. Ademais, observou-se dificuldade por parte dos participantes em compreender a lógica de cobrança e avaliação de resultados no contexto do teletrabalho.

Miranda (2024) evidencia que a transição de um modelo de trabalho baseado controle de frequência para um modelo focado em resultados exige um grande esforço de adaptação por parte dos servidores e gestores, dessa forma é de extrema importância a promoção de uma mudança de cultura nas organizações, voltada a resultados.

A cultura organizacional constitui um sistema compartilhado de valores, crenças e práticas que orienta os comportamentos e as interações dos membros organizacionais, influenciando a construção de padrões coletivos de ação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014).

Além disso, estudo de Pojo e Cardoso Jr. (2022), aponta que o desafio está na implementação de mudança cultural, já que se passa de um controle de frequência, para o controle por resultados. Nas organizações públicas, a cultura organizacional desempenha um



papel crucial na determinação do grau de resistência à mudança, por muitas vezes sendo caracterizadas por rigidez nos processos, com tradições e práticas estabelecidas ao longo do tempo. Essa cultura pode desencadear resistência organizacional à mudança, uma vez que os membros da organização tendem a valorizar a previsibilidade e a estabilidade proporcionadas pelos padrões culturais vigentes (Montezano *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Miranda (2024) enfatiza a relevância da qualificação de gestores e demais agentes públicos, voltada ao alinhamento dos processos de trabalho necessários à liderança de equipes remotas, de modo a promover a confiança, a colaboração e a comunicação efetiva, bem como a avaliação de desempenho, a transparência nas entregas e o alinhamento aos objetivos institucionais, entre outros aspectos. Essa mudança cultural tende a proporcionar um ambiente de trabalho mais autônomo e responsável, estimulando o desenvolvimento profissional dos servidores.

2.2 Implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Tocantins

À luz do cenário delineado, constata-se um avanço significativo no âmbito do Poder Executivo federal com a regulamentação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Tal iniciativa tem como propósito aprimorar a eficiência e a efetividade da gestão pública, a partir do desenvolvimento de competências e do incremento da produtividade dos servidores públicos federais (Brasil, 2022).

No contexto institucional, a Universidade Federal do Tocantins (UFT) implementou um sistema destinado à avaliação das entregas no âmbito do programa de teletrabalho, desenvolvido internamente pela própria instituição. O sistema configura-se como uma ferramenta que possibilita o cadastro e a gestão de planos de trabalho a serem executados em regime remoto. Por meio da plataforma, os servidores podem acompanhar o andamento das atividades previstas, os respectivos prazos de execução, bem como efetuar o envio dos relatórios referentes ao período de vigência dos planos (Universidade Federal do Tocantins, 2025).



O início da implementação do teletrabalho na UFT ocorreu por meio de uma experiência-piloto, envolvendo duas pró-reitorias da instituição, a partir de 1º de agosto de 2022, em conformidade com as normativas federais vigentes à época (Caminha *et al.*, 2023).

Após a realização do projeto-piloto, os participantes do programa migraram, de forma definitiva, para o referido sistema em 31 de julho de 2023. Com vistas a viabilizar essa transição, os servidores foram capacitados por meio de treinamento ministrado pela equipe da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - PROGEDEP, disponibilizado no canal oficial da UFT no YouTube (2023).

Os estudos analisados corroboram as evidências apresentadas no Relatório de Ambientação do PGD (2023), elaborado por Caminha *et al.* (2023), o qual reuniu informações acerca do desempenho do programa durante a fase piloto, em atendimento à Portaria GAB/UFT nº 556, de 14 de junho de 2022, então vigente. Os dados contemplam o período compreendido entre agosto e novembro de 2022.

Entre os critérios avaliados no relatório, destacam-se, para fins deste estudo, o grau de comprometimento dos participantes e a efetividade no alcance de metas e resultados. A avaliação desses critérios foi realizada por meio de planilha eletrônica disponibilizada aos gestores, que atribuíram notas variando de zero a dez ao grau de comprometimento dos servidores participantes do PGD em cada mês analisado. A mesma sistemática foi adotada para a mensuração da efetividade no alcance das metas e dos resultados estabelecidos. O relatório detectou que:

[...] a média final obtida por meio da avaliação realizada pelos gestores das unidades descritas permaneceu entre 7 e 10, o que indica um bom resultado em termos de comprometimento dos participantes do programa. Contudo, cabe mencionar que algumas unidades não preencheram a avaliação dos últimos meses, apesar de solicitadas a isso. Dessa forma, o engajamento e participação dos gestores no processo avaliativo do PGD/UFT constituiu-se um aspecto dificultador para a manutenção do programa.

Já em relação ao alcance das metas e resultados, o relatório apontou que :

[...] a média final obtida por meio das notas atribuídas pelos gestores na avaliação de cada mês, em relação ao grau de alcance das metas e resultados permaneceu entre 7 e 10, seguindo a mesma linha no que se refere ao grau



de comprometimento dos participantes na tabela anterior. Isso indica que as unidades estão no processo de adaptação à cultura do PGD, porém garantindo o nível de alcance das metas e resultados em uma margem satisfatória.

O relatório conclui que o programa demonstrou comprometimento dos participantes e efetividade nas entregas durante a experiência piloto, agregando valor à sociedade, apontando que, em regra, houve aumento de produtividade e de satisfação com o novo formato do Programa, nas avaliações realizadas pelos chefes imediatos dos participantes.

No período da experiência piloto, não havia disponibilidade de um sistema institucional próprio para o registro dos relatórios de entrega e da avaliação das chefias, os quais eram efetuados por meio de formulário adaptado do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Tal condição resultou em avaliações menos favoráveis, bem como na persistência de dificuldades, por parte de servidores e gestores, quanto à compreensão da metodologia do Programa.

O relatório assinala a necessidade de adoção de estratégias voltadas à promoção do processo de aprendizagem dos participantes do Programa, com especial ênfase nos gestores (Caminha *et al.* 2023).

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, composto exclusivamente por questões fechadas, adaptado do instrumento proposto por Palacios (2021). O questionário foi aplicado de forma eletrônica, por meio de plataforma online, com o objetivo de ampliar o alcance e facilitar o acesso dos gestores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

As questões referentes às características dos servidores em teletrabalho foram organizadas em formato de múltipla escolha. Já as questões relacionadas às percepções dos gestores foram estruturadas a partir da Escala de Likert, variando de “1” (discordo totalmente) a “5” (concordo totalmente), incluindo o ponto intermediário “3” (não discordo nem concordo), possibilitando a obtenção de dados quantitativos e a inferência de aspectos qualitativos das percepções analisadas.



A população-alvo da pesquisa compreendeu a totalidade dos gestores da reitoria que possuem equipes vinculadas ao PGD na Universidade Federal do Tocantins, totalizando 106 participantes, com a intenção de abranger integralmente o universo investigado. A participação ocorreu de forma voluntária, sendo o convite para preenchimento do questionário encaminhado por meio de e-mail institucional.

Os dados quantitativos, provenientes das questões fechadas, foram submetidos à análise estatística descritiva. A análise qualitativa baseou-se na interpretação do conteúdo das respostas e de documentos institucionais, buscando-se a identificação de categorias, temas e padrões que possibilitassem compreender as percepções, opiniões e experiências dos gestores acerca da efetividade da avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em regime de teletrabalho na UFT.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Desse modo, obteve-se o retorno de 28 respostas, dentre os 106 questionários enviados, correspondendo a uma taxa de adesão aproximada de 29,7%.

Na primeira etapa do questionário, é apresentado o tratamento estatístico dos dados do perfil dos gestores, bem como algumas informações referentes às suas equipes, sendo as questões relacionadas à faixa etária, gênero, estado civil, quantidade de filhos, modalidade de trabalho da equipe, local de trabalho (campus ou reitoria) e realização de atendimento ao público por parte da equipe.

A primeira pergunta refere-se ao gênero dos gestores respondentes, e percebe-se que a maioria é do sexo feminino, totalizando aproximadamente 68%, já os homens respondentes correspondem a cerca de 32%, o que não reflete a realidade dos gestores que possuem equipe em teletrabalho, no qual a maioria é do sexo masculino.

Outra informação obtida a partir do questionário refere-se à idade dos gestores, sendo que a maior parte dos respondentes está na faixa dos 31 a 40 anos, correspondendo a 46,4%, seguidos de 39,3% que na faixa etária de 41 a 50 anos e, por último, 14,3% na faixa etária de 51 a 60 anos. Ressalta-se que não houve respondentes na faixa etária dos 20 aos 30 anos, nem na faixa etária dos 61 anos ou mais.



Quanto ao estado civil, a maioria dos gestores respondeu ser casada, representando aproximadamente 61% dos respondentes. Em relação ao número de filhos, a grande maioria possui filhos, representando 89,3% dos participantes.

A pesquisa também solicitou aos gestores informações quanto à modalidade de trabalho de suas equipes, sendo verificado que 53,6% das equipes atuam na modalidade integral e 46,4% trabalham na modalidade parcial. Observou-se que não houve diferença significativa quanto às modalidades adotadas pelos servidores.

Já em relação ao local de trabalho, a maioria dos respondentes, 78,6%, informaram trabalhar na reitoria e apenas 21,4% trabalham em algum dos 5 campus da universidade.

Por fim, a pesquisa solicitou informações acerca dos atendimentos realizados ao público, sendo que 75% dos gestores afirmaram que suas equipes realizam esse tipo de atendimento, enquanto 25% informaram que não realizam.

4.2 Percepção dos gestores

Conforme explicado na metodologia, além das perguntas de múltipla escolha sobre dados de características dos gestores, também foram feitas perguntas fechadas, dispostas em uma Escala de Likert, permitindo a obtenção de dados quantitativos e qualitativos. Essas perguntas foram respondidas de acordo com o nível de concordância com as afirmações apresentadas, variando de “1” (discordo totalmente) até “5” (concordo totalmente).

O questionário foi dividido em 5 seções: a primeira seção relacionada a produtividade e entregas, a segunda seção sobre gestão e supervisão, a terceira relativa a tecnologia e sistemas, a quarta seção sobre regulamentação e carga horária e a quinta e última seção refere-se à avaliação de desempenho.

Para análise dos dados, foi calculada a média das respostas em cada variável, além de uma análise individual da quantidade de respostas em cada uma delas. As tabelas a seguir foram geradas a partir de respostas obtidas no questionário:



Tabela 1. Seção produtividade e entregas

Na sua opinião o teletrabalho:	Escala de Avaliação										Média
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Aumentou a produtividade geral no trabalho	2	7,1	0	0,0	6	21,4	3	10,7	17	60,7	4,18
Trouxe ao trabalho um menor nível de detalhamento	11	39,3	3	10,7	9	32,1	3	10,7	2	7,1	2,36
Proporcionou maior celeridade na entrega dos processos	1	3,6	1	3,6	4	14,3	7	25,0	15	53,6	4,21
Melhorou a aferição da produtividade	1	3,6	3	10,7	5	17,9	5	17,9	14	50,0	4
Facilitou o cumprimento de metas estipuladas	1	3,6	2	7,1	5	17,9	5	17,9	15	53,6	4,11
Aumentou o grau de motivação dos servidores na execução das atividades	2	7,1	1	3,6	1	3,6	6	21,4	18	64,3	4,32
Diminuiu o nível de iniciativa dos servidores	12	42,9	5	17,9	5	17,9	5	17,9	1	3,6	2,21

Fonte: Dados da pesquisa

Escala de Avaliação: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo um pouco; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo um pouco; 5 - concordo totalmente.

Nota-se, pela Tabela 1, que a percepção geral dos gestores respondentes em relação à produtividade e às entregas é positiva. A maioria dos gestores concorda totalmente que o teletrabalho aumentou a produtividade geral no trabalho, correspondendo a uma média de 4,18 na escala de avaliação e a um percentual de concordância de 60,7%.

Outro dado que chama atenção é que 64,3% dos respondentes concordam que o grau de motivação dos servidores na execução das atividades aumentou, correspondendo a uma média de 4,32 na escala de avaliação.

Além disso, 53,6% dos gestores concordam que o teletrabalho proporcionou maior celeridade na entrega dos processos, com média de 4,21 na escala de avaliação. O mesmo percentual (53,6%) também concordou totalmente que o teletrabalho facilitou o cumprimento das metas estipuladas, correspondendo à uma média de 4,11 na escala. Já 50,0% dos gestores concordam que o teletrabalho melhorou a aferição da produtividade, apresentando média 4,00 na escala.

Por fim, 39,3% discordam totalmente que o teletrabalho trouxe um menor nível de detalhamento, e 42,9% dos respondentes também discordam totalmente que o teletrabalho diminuiu o nível de iniciativa dos servidores.



Resgatando os resultados do relatório de ambientação elaborado por Caminha *et al.*, (2023), o qual havia apontado que as avaliações realizadas pelos gestores das unidades, em 2022, se mantiveram entre 7 e 10, indicando um bom resultado em termos de comprometimento dos participantes, observa-se o mesmo padrão no alcance das metas e resultados, o que demonstra que as unidades estavam em processo de adaptação à cultura do PGD, mantendo-se dentro de uma margem satisfatória.

Os resultados da seção de produtividade e entregas desta pesquisa demonstram que as avaliações continuam evoluindo positivamente desde a última pesquisa, realizada por meio do relatório de ambientação do PGD, há três anos, em 2022. Contudo, percebeu-se que o engajamento e a participação dos gestores no preenchimento da avaliação do programa ainda permanecem baixos, conforme já apontado no relatório de ambientação do PGD em 2022. Esse fato pode ser percebido na baixa adesão dos gestores a esta pesquisa. Dessa forma o engajamento dos gestores continua sendo um aspecto dificultador para uma análise mais abrangente e precisa do programa.

Tabela 2. Seção Gestão e Supervisão

Na sua opinião o teletrabalho:	Escala de Avaliação										Média
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Aumentou a dificuldade de cobrança dos processos atrasados/ não entregues	14	50,0	5	17,9	4	14,3	3	10,7	2	7,1	2,07
Proporcionou aos gestores maior flexibilidade do trabalho pela diminuição de supervisão local constante	3	10,7	1	3,6	6	21,4	10	35,7	8	28,6	3,68
Dificultou a análise de servidores que possam assumir cargos importantes no futuro	11	39,3	5	17,9	7	25,0	4	14,3	1	3,6	2,25
Dificultou o controle das atividades efetuadas pela equipe	18	64,3	5	17,9	3	10,7	2	7,1	0	0,0	1,61
Trouxe menos interrupções no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível	2	7,1	3	10,7	5	17,9	6	21,4	12	42,9	3,82
Ampliou a dificuldade dos gestores com surgimento de novos desafios	12	42,9	6	21,4	4	14,3	5	17,9	1	3,6	2,18
Dificultou o apoio dos gestores na resolução de problemas	13	46,4	6	21,4	4	14,3	4	14,3	1	3,6	2,07
Destacou a necessidade de análise de perfil dos servidores aptos ao teletrabalho	3	10,7	3	11	6	21,4	7	25	9	32,1	3,57

Fonte: Dados da pesquisa

Escala de Avaliação: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo um pouco; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo um pouco; 5 - concordo totalmente.



Em relação aos resultados a Tabela 2, referentes à seção de gestão e supervisão, observa-se que a maioria dos gestores respondentes (64,3%) discorda totalmente que o teletrabalho dificultou o controle das atividades efetuadas pela equipe, correspondendo a uma média de 1,61 na escala de avaliação. Além disso, 50,0% dos gestores também discordam totalmente que o teletrabalho aumentou a dificuldade de cobrança dos processos atrasados/não entregues, com média de 2,07 da escala de avaliação.

Ainda, 46,4% dos gestores discordam totalmente que o teletrabalho dificultou o apoio dos gestores na resolução de problemas, com média de 2,04 na escala de avaliação. Por fim, 42,9% também discordam totalmente que o teletrabalho ampliou a dificuldade dos gestores com o surgimento de novos desafios, resultando em uma média de 2,18 na escala.

Esses dados indicam que pode ter havido uma evolução nos processos de aprendizagem dos participantes do programa, especialmente entre os gestores, conforme havia sido apontado como uma necessidade de melhoria no relatório de ambientação do programa (Caminha *et al.*, 2023).

Quanto às variáveis: “o teletrabalho proporcionou aos gestores maior flexibilidade no trabalho pela supervisão de supervisão local constante”; “o teletrabalho trouxe menos interrupção no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível” e “o teletrabalho destacou a necessidade de análise de perfil dos servidores aptos ao teletrabalho”, as respostas dos gestores foram bastante distribuídas entre as opções da escala. Dessa forma, não houve predominância clara de concordância ou discordância, ficando as médias próximas ao valor 3 da escala de avaliação, que corresponde à neutralidade.



Tabela 3. Seção Tecnologia e Sistemas

Na sua opinião o teletrabalho:	Escala de Avaliação										Média
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Criou o hábito de feedback aos servidores por meio eletrônico	0	0,0	1	3,6	2	7,1	10	35,7	15	53,6	4,39
Aprimorou os sistemas disponibilizados pelo governo/gestão e trouxe outros novos	0	0,0	2	7,1	4	14,3	8	28,6	14	50,0	4,21
Demonstrou a dificuldade dos servidores quanto ao uso de novos sistemas	2	7,1	9	32,1	7	25,0	9	32,1	1	3,6	2,93
Melhorou a agilidade de resposta ao público	1	3,6	2	7,1	8	28,6	9	32,1	8	28,6	3,75
O sistema utilizado para o registro e avaliação das entregas mensais é efetivo	1	3,6	5	17,9	5	17,9	6	21,4	11	39,3	3,75

Fonte: Dados da pesquisa

Escala de Avaliação: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo um pouco; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo um pouco; 5 - concordo totalmente.

Os dados referentes a Tabela 3, seção de tecnologia e sistemas, mostram que a maioria dos respondentes, 53,6%, concorda totalmente que o teletrabalho criou o hábito de feedback aos servidores por meio eletrônico, correspondendo a uma média de 4,39 na escala de avaliação. Esse dado é seguido por 50,0% dos gestores que também concordam totalmente que o teletrabalho aprimorou os sistemas disponibilizados pelo governo/gestão e trouxe novos, apresentando uma média de 4,21 na escala de avaliação, o que demonstra evolução dos sistemas utilizados desde a última avaliação, realizada em 2022.

Entre os aspectos que foram menos bem avaliados no relatório de ambientação anterior, destacava-se a utilização do sistema vigente à época para a elaboração e avaliação dos planos de teletrabalho dos servidores, o Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

Já em relação às variáveis: “o teletrabalho demonstrou a dificuldade dos servidores quanto ao uso de novos sistemas”; “o teletrabalho melhorou a agilidade de respostas ao público” e “o sistema utilizado para registro e avaliação das entregas mensais é efetivo”, não houve consenso entre os gestores. As respostas permaneceram concentradas na média 3 da escala de avaliação, correspondente à opção “não discordo nem concordo”.



Tabela 4. Regulamentação e Carga Horária

Na sua opinião o teletrabalho:	Escala de Avaliação										Média
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Mostrou que a falta de horário definido traz problemas no contato com o servidor	10	35,7	5	17,9	4	14,3	7	25,0	2	7,1	2,5
Mostrou a falta de uma regulamentação mais adequada para execução do teletrabalho	4	14,3	8	28,6	7	25,0	7	25,0	2	7,1	2,82
Trouxe problemas na execução de atividades devido à falta de carga horária delimitada	17	60,7	5	17,9	5	17,9	0	0,0	1	3,6	1,68

Fonte: Dados da pesquisa

Escala de Avaliação: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo um pouco; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo um pouco; 5 - concordo totalmente.

Em relação à seção referente à regulamentação e carga horária, apresentada na Tabela 4, a maioria dos gestores (60,7%) discorda totalmente que o teletrabalho tenha trazido problemas na execução das atividades devido à falta de uma carga horária delimitada. As respostas correspondem a uma média de 1,68 na escala de avaliação.

As demais variáveis, como: “o teletrabalho mostrou que a falta de horário definido traz problemas no contato com o servidor” e “o teletrabalho evidenciou a necessidade de uma regulamentação mais adequada para sua execução”, apresentaram médias entre 2 e 3 na escala, o que indica ausência de consenso entre os gestores em relação a esses aspectos.



Tabela 5. Avaliação de Desempenho

Sobre a avaliação de desempenho:	Escala de Avaliação										Média
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Você considera que o processo de avaliação de desempenho atual é claro e bem definido	1	3,6	4	14,3	6	21,4	9	32,1	8	28,6	3,68
Você realiza a avaliação de desempenho dos seus servidores dentro dos prazos estipulados pelas normativas do programa	0	0,0	1	3,6	3	10,7	4	14,3	20	71,4	4,54
O processo de avaliação de desempenho é eficaz para identificar pontos fortes e áreas de melhoria dos servidores	1	3,6	5	17,9	6	21,4	10	35,7	6	21,4	3,54
Os critérios utilizados na avaliação de desempenho são adequados para o trabalho realizado em teletrabalho	1	3,6	5	17,9	7	25,0	7	25,0	8	28,6	3,57

Fonte: Dados da pesquisa

Escala de Avaliação: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo um pouco; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo um pouco; 5 - concordo totalmente.

Já em relação aos resultados da seção de avaliação de desempenho, representados pela Tabela 5, observa-se que a maioria dos gestores, correspondendo a 71,4%, considera que realiza a avaliação de desempenho de seus servidores dentro dos prazos estipulados pela normativa do programa, o que representa uma média de 4,54 na escala de avaliação.

No que se refere à clareza do processo de avaliação de desempenho, 32,1% dos gestores concordam um pouco que ele é claro e bem definido, enquanto 28,6% concordam totalmente, resultando em uma média de 3,68 na escala de avaliação.

Quanto à eficácia do processo de avaliação de desempenho para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria dos servidores, 35,7% dos gestores concordam um pouco e 21,4% concordam totalmente, o que totaliza uma média de 3,54 na escala.

Por fim, em relação à adequação dos critérios utilizados na avaliação de desempenho para o trabalho realizado em regime de teletrabalho, 28,6% dos gestores concordam totalmente, resultando em uma média de 3,57 na escala de avaliação.



4.3 Relação entre perfil e percepção dos gestores

Nessa perspectiva, uma análise detalhada foi conduzida para explorar a relação entre o perfil dos respondentes e suas percepções sobre o teletrabalho, tomando como referência a média das respostas fornecidas pelos gestores.

As maiores diferenças percebidas em relação ao sexo foram observadas na variável: “o teletrabalho dificultou a análise de servidores que possam assumir cargos importantes no futuro”. A percepção do sexo feminino apresentou média 2,00 na escala, enquanto a do sexo masculino foi de 3,80.

Quanto à idade, percebeu-se que os gestores mais velhos, pertencentes à faixa etária de 51 a 60 anos, de modo geral, demonstram uma visão mais positiva em comparação com os das faixas de 41 a 50 anos e de 31 a 40 anos, em quase todos os quesitos do questionário.

No que se refere ao estado civil, de modo geral, a percepção dos gestores não apresentou grandes variações. A maior diferença foi observada entre os servidores casados, que apresentaram média 4,00 na escala de avaliação quanto à percepção de que o teletrabalho destacou a necessidade de análise de perfil dos servidores aptos ao regime remoto.

Em relação ao número de filhos, observou-se que os gestores com filhos têm uma visão ligeiramente mais positiva sobre o teletrabalho, embora a diferença na escala seja pequena. A maior diferença percebida foi em relação à variável “o teletrabalho trouxe menos interrupções no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível”, com média de 3,72 entre os gestores com filhos, e de 4,67 entre os que não possuem filhos.

Quanto ao local de trabalho, ao se comparar os gestores da reitoria com os dos *campi*, percebeu-se que os da reitoria têm uma visão um pouco mais positiva sobre o teletrabalho. No entanto, as diferenças não foram expressivas, permanecendo as respostas na mesma faixa da escala. A maior diferença identificada foi quanto à aferição da produtividade, cuja média foi de 3,17 entre os gestores dos *campi* e de 4,23 entre os da reitoria. Dessa forma, conclui-se que a percepção dos gestores da reitoria é mais favorável à melhoria da aferição da produtividade em comparação com a dos gestores dos *campi*.



No que se refere à modalidade de trabalho, verificou-se que não houve grandes variações de percepção entre os gestores, com a maioria das respostas permanecendo na mesma faixa da escala. As maiores diferenças ocorreram na percepção de que o teletrabalho trouxe menos interrupções no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível, com média de 3,27 entre os que trabalham em período integral e de 4,46 entre os que atuam em período parcial, e na percepção de que o teletrabalho dificultou o apoio dos gestores na resolução de problemas, cuja média foi de 1,8 entre os que trabalham em período integral e de 2,38 entre os que trabalham em período parcial.

Já em relação à percepção dos gestores sobre as equipes que realizam atendimento ao público, não houve variação significativa, mantendo-se as respostas na mesma faixa de média na escala de avaliação.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a efetividade da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFT que atuam em regime de teletrabalho, sob a perspectiva dos gestores responsáveis por equipes nessa modalidade.

Identificou-se por meio das respostas analisadas, de forma geral, uma percepção positiva dos gestores em relação ao teletrabalho. Destaca-se a avaliação favorável quanto ao aumento da produtividade, ao cumprimento de metas e ao aprimoramento dos sistemas utilizados para gestão e avaliação dos servidores, o que revela um amadurecimento institucional na adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sobretudo quando comparado aos resultados do relatório de ambientação de 2022 (Caminha *et al.*, 2023).

A análise da seção de produtividade e entregas revelou que maior parte dos gestores percebe melhorias na execução das atividades, no cumprimento das metas e no nível de motivação dos servidores, demonstrando uma boa adaptação das equipes ao regime de teletrabalho. Quanto à gestão e supervisão, os dados indicam que os gestores não consideram que o teletrabalho tenha dificultado o controle das atividades ou o acompanhamento das entregas, o que sugere que os processos de supervisão evoluíram



nos últimos anos.

Na seção de tecnologia e sistemas, os gestores reconhecem avanços significativos na disponibilização e no uso de ferramentas digitais, o que contribuiu para a comunicação e para a execução remota das atividades. Ainda assim, algumas variáveis mantiveram uma percepção neutra, especialmente no que se refere à efetividade dos sistemas para avaliação das entregas, indicando espaço para aprimoramentos técnicos e operacionais.

Em relação à regulamentação e carga horária, não foram observadas grandes preocupações com a ausência de jornada delimitada, embora ainda haja certa indefinição sobre a necessidade de regulamentações mais precisas.

Já sobre a avaliação de desempenho, observa-se que a maioria dos gestores a realiza dentro do prazo, embora ainda existam percepções variadas sobre a clareza dos critérios adotados e a efetividade do processo para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

A análise cruzada entre o perfil dos gestores e suas percepções evidenciou que fatores como faixa etária, a presença de filhos ou estar lotado na reitoria podem influenciar ligeiramente as avaliações sobre o teletrabalho, ainda que essas diferenças não sejam, em sua maioria, expressivas.

Chama atenção, no entanto, o baixo engajamento dos gestores na participação da pesquisa, o que reforça um dos principais desafios já identificados anteriormente: a necessidade de maior envolvimento da gestão com o processo de avaliação do programa.

Dessa forma, conclui-se que, apesar dos avanços observados e das percepções majoritariamente positivas, a efetividade da avaliação de desempenho em contexto de teletrabalho ainda depende da consolidação de uma cultura organizacional de acompanhamento mais ativa e participativa por parte dos gestores, do aperfeiçoamento contínuo dos sistemas informatizados utilizados para planejamento, execução e avaliação do teletrabalho, considerando as especificidades dos processos administrativos da universidade, bem como do fortalecimento da formação e da conscientização das lideranças sobre a importância estratégica da avaliação para o desenvolvimento institucional.



REFERÊNCIAS

AFONSO, D. S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Desafios do Teletrabalho no Ministério Público do Trabalho – Contribuições Analíticas e Empíricas com Suporte em Competências. XLVI Encontro da ANPAD - **EnANPAD 2022 On-line** - 21 - 23 de set de 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/486fbd761bfa5400722324fdc9822adc.pdf>. Acesso em 21 mai 2025.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em: 23 mai. 2025.

BRASIL. **Portaria GAB/UFT nº 556, de 14 de junho de 2022**. Boletim de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/normativos-de-quem-implementou-o-pgd/PortariaGABUFTn556InstituionombitodaUniversidadeFederaldoTocantinsUFToprogramaDeGestoeDesempenhoPGD.pdf>. Acesso em: 18 mai 2025.

BRASIL. Portal do Servidor. **Histórico do PGD**. [S. l]: Portal do Servidor, 31 jul. 2023. Atualizado em 3 mar. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>. Acesso em: 9 mai. 2025.

BRASIL. **Programa de Gestão - Questões Básicas**. Governo Federal, Página do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 31 maio de 2025.

CAMINHA, A.; ARAÚJO, S.; DUARTE, M. SEI/UFT. **Relatório de Ambientação**. Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Universidade Federal do Tocantins, 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; Mercedes P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Scielo**, Brasil, 2018. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em 21 mai 2025.

MIRANDA, M. M.C. **O teletrabalho em instituição federal de ensino superior: análise do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora**. Repositório Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora. Agosto de 2024. Disponível em



<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/17363/1/marianamonteirocaldeiramiranda.pdf>. Acesso em: 21 mai 2025.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2563/1391>. Acesso em: 21 mai 2025.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121- 152, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>. Acesso em: 10 mai 2025.

PALACIOS, D. M. T. **Análise da implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul. Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - Profiap, Campo Grande, 2021.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. XLV Encontro da ANPAD - **EnANPAD 2021**. On-line - 4 - 8 de out de 2021 - 2177-2576 versão online. p.12. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa. Acesso em: 10 jun 2025

PORTALISO, site. **Home Office no Brasil**. Disponível em: <https://homeoffice.portaliso.com/como-surgiu-o-home-office>. Acesso em: 10/05/2025.

POJO, R. S.; CARDOSO JR. J. C. Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. **Estadão**, 21 nov. 2022. Disponível em: [SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. **Anais do 3o Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede**, 2015. Disponível em: <http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>. Acesso em 21 mai 2025.](https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/#:~:text=0%20PGD%20foi%20reformulado%2-Oem,substitui%C3%A7%C3%A3o%20ao%20controle%20de%20%20frequ%C3%Aancia;Acesso em: 19 mai 2025.</p></div><div data-bbox=)

Universidade Federal do Tocantins, Tecnologia da Informação e Comunicação. **Programa de Gestão de Desempenho (PGD) [S. l.]**. Disponível em:



<https://www.uft.edu.br/gestao/tic/sistemas/pgd>. Acesso em: 18 mai. 2025.

Universidade Federal do Tocantins, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Sobre o PGD** [S. l.]. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-e-desempenho/sobre-o-pgd>. Acesso em: 12 mai. 2025.

Universidade Federal do Tocantins, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Regulamentação** [S. l.]. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-desempenho/regulamentacao>. Acesso em: 14 mai. 2025.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**. 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1V9k2unb6mug9zdTTcMEmgfI7cKy4Ezt>. Acesso em: 21 mai 2025.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. **XL Encontro ANPAD**. Costa do Sauípe/BA, 25 a 28 de setembro de 2006. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MzI=. Acesso em: 10 mai 2025.

VIRGILIO, R. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, 2023 – e 0801, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1V9k2unb6mug9zdTTcMEmgfI7cKy4Ezt>. Acesso em: 21 mai 2025.

YouTube. **Live | Treinamento do Sistema NAUS/PGD/Reitoria**. Youtube UFT Oficial. jun 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uw21Xh7Fif4>. Acesso em: 18 mai 2025.