

## **Um estudo de caso sobre a implantação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília**

Autores: Laize Lopes Soares de Andrade  
Thaysa Santana Lima Wencelewski  
Willian Aparecido Rodrigues Soares

**Resumo:** As mudanças nos contextos de trabalho e a informatização de sistemas, assim como a busca de gestão por resultados, caracterizou alterações nas empresas públicas e privadas. Na Administração Pública Federal, o Programa de Gestão e Desempenho, nas modalidades presencial e teletrabalho, proporcionaram a implantação desse contexto. Assim, este trabalho teve o objetivo de descrever a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília e avaliar a percepção dos gestores durante os primeiros seis meses, com a descrição de benefícios e dificuldades encontradas. Para isso, utilizou-se uma metodologia qualitativa e quantitativa, a partir de dados retirados da Avaliação do Plano de Entregas, em processos encaminhados por Unidades que aderiram ao processo e também dos sistemas de pessoal utilizados pela instituição. Nessa primeira fase, a maior dificuldade apontada foi o uso do sistema informatizado Polare, o maior benefício pessoal foi a melhoria da qualidade de vida dos servidores e o benefício institucional foi a maior eficácia nos processos. Também avaliou-se a redução na quantidade de atestados médicos com o fim de comprovar as mudanças no período.

**Palavras-Chave:** Programa de Gestão e Desempenho; Teletrabalho; Universidade de Brasília

## 1. Introdução

Ao se observar o ambiente corporativo, público ou privado, é notável que mudanças ocorrem a todo momento. Essas mudanças exigem novas ferramentas e arranjos de trabalho que se apresentam tanto na execução como na gestão das organizações. Nesse cenário, há também uma crescente atualização tecnológica dos sistemas e modelos que buscam alcançar uma melhoria na produtividade e diminuição de custos operacionais.

Frente a esse contexto, as organizações precisaram rever suas dinâmicas de trabalho e um modelo de trabalho mais flexível, portanto se fez necessário para a continuidade das atividades laborais. Dentre outros modelos, o teletrabalho, como forma de trabalho fora das dependências físicas da organização, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação (NILLES, 1997) tem se destacado e sido utilizado neste momento por uma parcela significativa das organizações públicas e privadas.

Em 2020, a pandemia causada pela Covid-19 intensificou a necessidade de novos modelos de trabalho, principalmente pela exigência do distanciamento social em muitos países nas tentativas de conter o avanço do vírus. É nesse momento que há grande disseminação do teletrabalho nas organizações.

Contudo, conforme Ferreira e Ferras (2022), a implementação desse modelo de trabalho, por meio das legislações emergenciais, ocorreu sem que houvesse um plano de contingência estruturado. Dessa forma, não houve preparo das instituições, dos trabalhadores e da tecnologia existente nos ambientes de trabalho, mas havia a necessidade em atender a população com eficácia dentro do contexto vivenciado. Assim, dentro dessa nova realidade, as organizações buscaram modernizar suas tecnologias, tornando o atendimento presencial cada vez mais raro.

É nesse cenário que o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI atualiza os normativos referentes ao Programa de Gestão, por meio da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI N° 24, DE 28 DE JULHO DE 2023, que versa sobre o novo Programa de Gestão e Desempenho, caracterizando as modalidades de trabalho sem o controle de frequência (BRASIL, 2023). Assim, o Teletrabalho nas organizações públicas se torna realidade, principalmente por possibilitar melhorias aos trabalhadores e também às próprias instituições públicas.

A partir desse momento, torna-se necessário compreender os benefícios e desafios percebidos pelos participantes do programa. Assim, o objetivo deste artigo é analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília, com base nas avaliações dos primeiros seis meses feitas pelos gestores das Unidades que aderiram ao programa.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1 Programa de Gestão e Desempenho*

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma iniciativa que visa melhorar o desempenho das instituições públicas federais por meio de uma abordagem focada na gestão por resultados. O objetivo do programa é alinhar as estratégias organizacionais com as entregas das unidades e os planos de trabalho dos agentes públicos, de modo a aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este programa busca garantir que as ações e metas das instituições estejam bem definidas e que os resultados esperados sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz, promovendo, assim, a excelência na administração pública.

Dentro do contexto brasileiro, mais precisamente no âmbito do Poder Executivo Federal, os órgãos e entidades que integram o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC passam a ser regidos pela Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que se

refere ao Programa de Gestão - PG, ferramenta que pode instruir o teletrabalho. Nesse modelo, os servidores públicos participantes do programa estão dispensados do controle de frequência, conforme previsto no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. (BRASIL, 2018)

Contudo, poucos órgãos e entidades do SIPEC realizaram a adesão do Programa de Gestão à época. Posteriormente, tendo em vista a vigência da Lei nº 13.979, que visava diminuir os impactos da pandemia causada pelo vírus Covid-19, em relação ao atendimento das demandas, o Poder Executivo Federal estabelece quarentena e isolamento social nesses órgãos. Nesse ínterim, as instituições integrantes do SIPEC passam a ser regidas pela Instrução Normativa 65/2020, no que se refere ao Programa de Gestão.

Ao passo que os casos de COVID-19 diminuíram e a sociedade começou a retomar a normalidade, houve a necessidade de novos mecanismos que estruturam o Programa de Gestão, uma vez que sua implementação ocorreu de forma emergencial. Assim, o governo federal instituiu o Decreto 11.072/2022 como forma de estabelecer normas e critérios do novo Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Em 2023, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 do Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos (MGI) que estabeleceu novas orientações para implementação e execução do PGD.

Há duas modalidades possíveis: presencial e teletrabalho. Na primeira, todo o trabalho do servidor deve ser feito em local determinado pela instituição. Já na segunda pode ocorrer em dois regimes de execução: parcial, em que o trabalho é feito de forma híbrida, uma parte em local a critério do participante e outra a critério do órgão; e integral, todo o local de trabalho é a critério do participante (BRASIL, 2023).

As novas regras de como fazer foram denominadas pelo MGI de PGD 2.0 tendo a perspectiva de aprimorar os processos de trabalho. A execução do programa segue um ciclo que inicia com a elaboração do Plano de Entregas, que inclui todas as entregas da Unidade, passa para a

pactuação do Plano de Trabalho individual, em que servidores e chefia combinarão as metas e prazos por determinado período. Em seguida segue para as fases de execução e monitoramento, para, por fim, ter duas avaliações, a de cada participante de forma individualizada, com a finalidade de ter feedback sobre o que foi feito e depois a avaliação do Plano de Entregas. Todo esse ciclo tem o prazo máximo de 03 (três meses), ocorrendo ciclos consecutivos (MGI, 2023).

Conforme a Instrução Normativa Conjunta 24/2023, nos artigos 21 e 22, §1º a avaliação, tanto do Plano de Trabalho, quanto do Plano de Entregas, será realizada considerando a escala de cinco níveis: excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado e plano não executado.

## *2.2 PGD na UnB*

O Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília foi regulamentado pela Resolução nº 54/2023 pelo Conselho de Administração (CAD), em 13 de setembro de 2023. Em seguida foi criada a Comissão de Acompanhamento do PGD (CAPGEST) na instituição por membros do CAD, para que fizesse a análise da implementação de cada Unidade da UnB, assim como fizesse o acompanhamento e monitoramento do PGD.

A implementação do Programa ocorreu de forma gradual. Primeiro foi oferecida a Capacitação para todos os servidores interessados. As Unidades que tivessem interesse, que tivessem entregas compatíveis com essa forma de trabalho, sem prejudicar o atendimento ao público, fizeram então um edital, para que selecionassem os servidores interessados e depois submeteram um processo para análise da CAPGEST. Após ato autorizativo da Reitora, as Unidades começaram a implantação. Seguindo o ciclo do Programa (UnB, 2024). Os primeiros servidores entraram em PGD em dezembro de 2023.

### *2.3 Teletrabalho*

O teletrabalho surgiu na década de 70 devido a transformações que os países estavam passando em razão da crise no setor industrial, altos níveis de desemprego, falta de infraestrutura de energia, além da primeira crise do petróleo e degradação ambiental, (ORDOÑEZ, 2012). Nilles (1997) foi o primeiro autor a estudar o teletrabalho e o definiu como levar o trabalho ao trabalhador e não o contrário, isso feito por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação.

Não há uma definição uníssona do termo Teletrabalho embora existam diversos conceitos e entendimentos sobre o assunto, há uma aceitação unânime e generalizada dessa modalidade de trabalho, que vem crescendo rapidamente em todo o mundo. (ROCHA, AMADOR, 2018).

Mesmo que seja uma modalidade utilizada na administração pública desde meados de 2005, ela se fortaleceu a partir de 2016, muitas instituições ainda não tinham um programa de teletrabalho institucionalizado quando a pandemia foi declarada (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Com a pandemia de 2020, causada pelo coronavírus, essa forma de trabalho se disseminou. Assim, em alguns casos, o teletrabalho foi instituído de forma imediata e compulsória, sem qualquer tipo de planejamento, definição de metas, análise da estrutura física e/ou tecnológica, da organização do trabalho e natureza das tarefas nem tão pouco do perfil dos servidores. Por outro lado, mesmo nos casos de já possuírem um programa de trabalho remoto implementado, muitas organizações precisaram rever suas rotinas, incluindo a totalidade de seus servidores, ou pelo menos aqueles que integram o grupo de risco.

Os aspectos positivos e negativos do teletrabalho são bastante discutidos na literatura e não é incomum que uma mesma variável possa se tornar tanto uma vantagem, como uma desvantagem, como é o caso do equilíbrio/desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (Filardi; Castro & Zanini, 2020). Nesse sentido, ao implementar novas modalidades de

trabalho, as organizações precisam considerar a adaptação de cada indivíduo ao novo contexto de modo a não gerar prejuízos à qualidade de vida dos teletrabalhadores (Guidelli & Bresciani, 2010).

### **3. Método de pesquisa**

Esta é uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2017) as pesquisas qualitativas têm a necessidade de analisar e interpretar profundamente o fenômeno para que se tenha condições de descrever a complexidade do objeto estudado. Sendo algo novo, faz-se necessária a utilização dessa abordagem para a investigação detalhada do PGD no contexto da UnB. O levantamento numérico de tendências, atitudes ou opiniões de uma amostra específica é um método quantitativo utilizado em diversas áreas. Este método se baseia em dados objetivos obtidos por meio de observações e medidas empíricas (CRESWELL, 2010). O uso dos dois métodos proporcionam maior conhecimento do caso.

Quanto à natureza, é exploratória, pois busca conhecer e compreender o tema abordado, que é uma nova forma de gestão de pessoas, que substitui a forma tradicional de acompanhamento por horas de trabalho, para uma visão de produtividade. Conforme Creswell (2010), o estudo exploratório é uma forma de estudar tópicos ou sobre uma população pouco examinada. Também se caracteriza como a natureza descritiva, pois pretende descrever e registrar o fenômeno na forma em que ocorre, oferecendo compreensão da realidade, ao explicar a razão dos fatos.

O estudo de caso foi aplicado como estratégia de investigação, de acordo com princípios de Creswell (2010), em que o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade ou um processo. Esta estratégia de pesquisa qualitativa é útil para investigar questões que requerem entendimento detalhado acerca de eventos complexos, visto que proporcionam uma investigação aprofundada de uma determinada realidade, identificando aspectos e percepções dos envolvidos. O corte da pesquisa é transversal, definida pela coleta de informações em um período específico de tempo, considerando que se propôs a estudar o momento da implementação do PGD.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como técnicas de coleta de dados: pesquisa documental; com a análise dos formulários respondidos das Unidades. Para essa avaliação se utilizou o software IRAMUTEQ – Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de textes et de Questionnaires. Este é um software livre desenvolvido em conformidade com o modelo de código aberto e licenciado pela GNU GPL (v2). Baseado no software R e na linguagem Python (CAMARGO; JUSTO, 2013), o programa permite a realização de estudos estatísticos em textos, abrangendo desde a lexicografia básica até análises multivariadas. Aplicou-se no software a Análise de Similitudes e a Nuvem de Palavras, que permitem a compreensão fácil e de forma visível claramente a partir da distribuição de vocabulário (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A partir de dados de ocorrências de atestados médicos retiradas do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) e da Avaliação do Plano de Entregas, realizada pelos gestores das Unidades, foi possível fazer análise quantitativa.

#### **4. Resultados e Discussão**

O formulário de Avaliação do Plano de Entregas, respondido por todos os gestores das Unidades, continha 10 (dez) perguntas abertas. Dessas, 05 (cinco) estavam de acordo com as regras da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023, referente a qualidade das entregas, metas e prazos estabelecidos se foram cumpridos. Outras 03 (três) eram referentes a necessidade de capacitação ou alterações no PGD da Unidade. Agora 02 (duas) são importantes para avaliar problemas e soluções que o PGD pode apresentar, são elas: quais dificuldades foram verificadas durante o ciclo do PGD e quais benefícios, institucionais e individuais, foram identificados durante o ciclo. Para avaliação dessas questões utilizou-se o software Iramuteq.

Quanto aos benefícios que o programa proporcionou, a palavra mais citada foi servidor, com 61 citações, seguida de igual número a palavra maior. Houve uma percepção semelhante quanto as palavras: trabalho, qualidade e vida. Elas foram citadas entre 59 e 51 vezes. O que pode ser visto na Figura n. 1. A palavra melhoria está ligada a desempenho, a celeridade, a facilidade. Vida está ligado a ganho, equilíbrio, engajamento. Já a palavra qualidade está ligada a teletrabalho, flexibilidade e custo. Por fim, o termo servidor vincula-se a trabalho, atividade, comunicação. Portanto, pela análise do conteúdo apresentado, pode-se inferir que os gestores identificaram melhoria na qualidade de vida no teletrabalho de seus subordinados. Além de terem ganhos de produtividade e eficiência no trabalho desempenhado.



Figura 1. Benefícios alcançado

Fonte: Elaboração própria

Quanto às dificuldades encontradas, os termos mais citados foram sistema e Polare, que estão incluídas em 88% das respostas. Depois as palavras ficaram mais espaçadas, ligadas a entregas, operacionalização e ferramenta. Portanto, pode-se inferir que a maior dificuldade foi o uso do sistema Polare, conforme Figura n. 2. Muitos servidores tiveram dificuldades nessa adaptação e uso do sistema que é obrigatório segundo a Instrução Normativa. Para a resolução dos problemas apresentados foram abertos 81 chamados na Secretaria de Tecnologia e Informação (STI), sendo que até julho de 2024, 8 estavam em andamento, 5 suspensos, 2 cancelados e 66 concluídos.



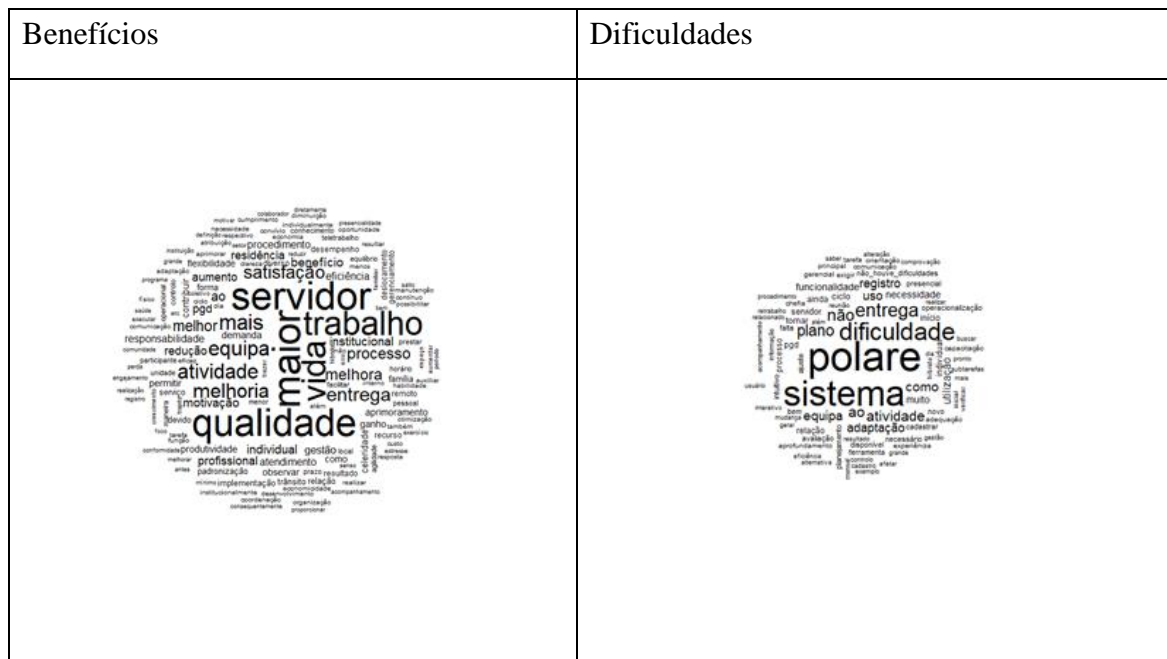


Figura n. 3 - Nuvem de Palavras

Fonte: Elaboração própria

Um dos resultados esperados com a adoção do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade é a redução dos índices absenteísmo e presenteísmo, os quais estão relacionados ao comportamento dos servidores no ambiente de trabalho. Enquanto o absenteísmo refere-se à ausência dos servidores do trabalho, seja por motivos justificados ou não; já o presenteísmo ocorre quando os servidores estão fisicamente presentes no trabalho, mas não estão totalmente produtivos ou engajados devido a problemas de saúde, estresse, ou questões pessoais (GARRIDO et al, 2017).

A partir do acompanhamento de atestados médicos apresentados pelos servidores lotados em Unidades que aderiram ao PGD, por meio de informações registradas no Sistema Integrado da Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) utilizado pela UnB, foi identificada redução significativa de apresentação de Atestados de comparecimento (A.C), da própria saúde (A.S.) e de pessoas da família (A.S.F) por esses servidores, considerando os três meses anteriores à adesão e os três meses a partir do termo de adesão ao Programa.

A análise da tabela 1 revela que a implementação do PGD na Universidade de Brasília teve um impacto significativo nas médias de atestados apresentados à Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT). Unidades como Decanato de Planejamento, Auditoria Interna apresentaram redução de 100% na apresentação de atestado de comparecimento, quanto o Decanato de Gestão de Pessoas, com 107 servidores em teletrabalho integral ou parcial, apresentou redução de 82%. Esse resultado sugere uma diminuição substancial na necessidade de comparecimento a consultas presenciais, possivelmente devido à flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho e à alteração no modelo de trabalho.

Além disso, os atestados para saúde própria (A.S.) também experimentaram uma redução significativa em várias unidades, com variações negativas de até 94%. A redução de atestados de comparecimento ou pela própria saúde pode ter ocorrido também devido à alteração no modelo de gestão de produtividade, que anteriormente era baseado em uma jornada diária de 6 ou 8 horas e passou a ser por metas de acordo com o plano de entregas de cada unidade. Essa mudança pode ter contribuído para a redução das ausências justificadas, uma vez que a produtividade agora é medida com base em resultados específicos fundamentados no desempenho individual, em vez de horas trabalhadas e sem a necessidade de presencialidade parcial ou integral no ambiente de trabalho.

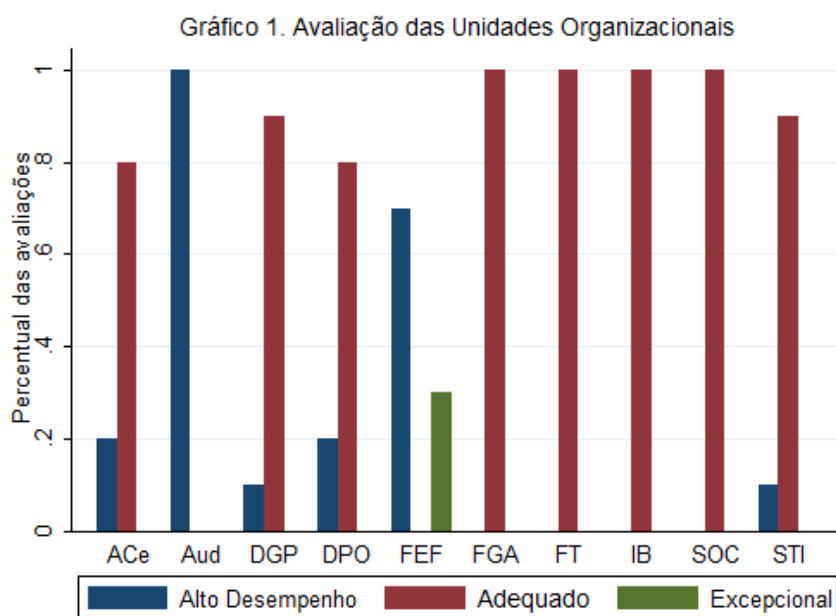
Tabela N° 1 - Média de atestados/ licenças médicas

Unidade	Atestado	Média Antes	Média Depois	Varição (%)
Decanato de Planejamento (DPO)	A.S.F.	3.7	0.3	-90.9
	A.S.	9.3	7.0	-25.0
	A.C.	28.0	0.0	-100.0
Faculdade de Educação Física (FEF)	A.S.F.	0.0	0.0	0.0
	A.S.	2.7	2.7	0.0
	A.C.	8.0	0.3	-95.8
Auditoria Interna (AUD)	A.S.F.	0.0	0.0	0.0
	A.S.	5.7	0.3	-94.1
	A.C.	18.3	0.0	-100.0
Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC)	A.S.F.	0.3	0.0	-100.0
	A.S.	0.7	0.7	0.0
	A.C.	6.0	0.0	-100.0
Arquivo Central (ACE)	A.S.F.	1.0	0.7	-33.3
	A.S.	8.7	2.3	-73.1
	A.C.	27.0	2.3	-91.4
Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)	A.S.F.	4.7	3.7	-21.4
	A.S.	24.7	14.7	-40.5
	A.C.	44.3	8.0	-82.0
Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)	A.S.F.	0.3	1.0	200.0
	A.S.	9.3	12.7	35.7
	A.C.	21.3	6.0	-71.9
Faculdade do Gama (FGA)	A.S.F.	3.0	1.3	-55.6
	A.S.	8.7	3.3	-61.5
	A.C.	22.7	5.0	-77.9
Instituto de Ciências Biológicas (IB)	A.S.F.	1.3	0.7	-50.0
	A.S.	9.3	6.7	-28.6
	A.C.	27.7	30.7	10.8
Faculdade de Tecnologia (FT)	A.S.F.	18.7	10.0	-46.4
	A.S.	0.7	0.3	-50.0
	A.C.	8.7	5.0	-42.3

Fonte: elaboração própria a partir de dados do SIGRH

A partir da redução na apresentação de atestados médicos, pode-se inferir menores índices de absenteísmo e presenteísmo. No entanto, não é possível estabelecer relação direta entre redução de atestados e a saúde física e mental dos servidores, visto que seria necessário estudo específico sobre dados epidemiológicos de cada Unidade Organizacional.

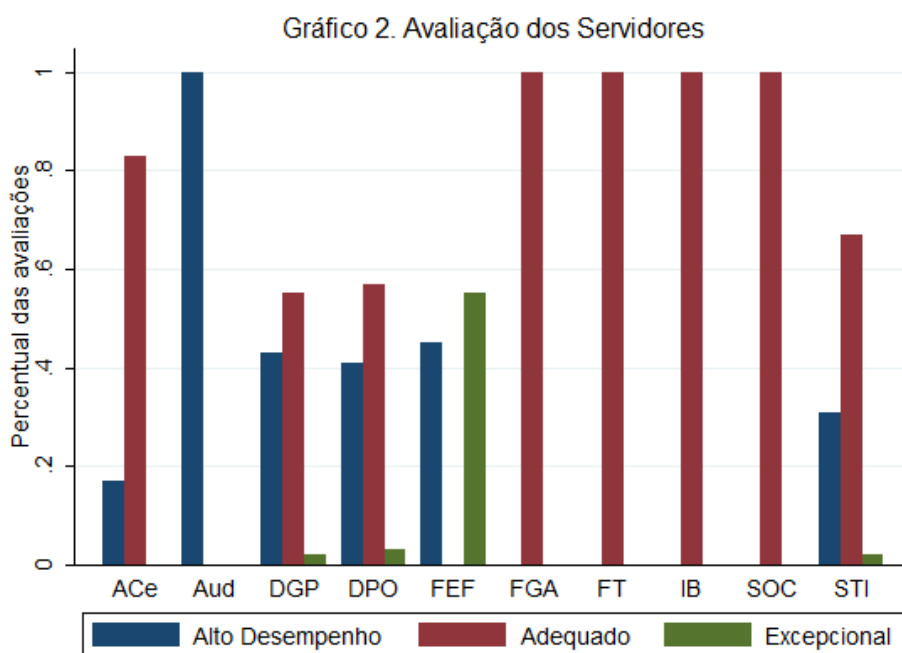
Em relação à avaliação das Unidades durante o primeiro ciclo de avaliação, os dados do Gráfico 1 indicam que o PGD pode estar contribuindo positivamente para o desempenho e a produtividade das Unidades Acadêmicas e Administrativas. A prevalência de avaliações consideradas como adequadas e de alto desempenho sugere que as Unidades estão, em grande parte, atingindo ou superando as expectativas estabelecidas. Por exemplo, no DPO, 80% das unidades foram consideradas adequadas e 20% apresentaram alto desempenho. De forma semelhante, setores como Aud, ACe, DGP, STI e FEF apresentaram um grande número de unidades com avaliações positivas, incluindo classificações excepcionais e de alto desempenho no caso do FEF.



Fonte: Elaboração própria

A análise dos planos de trabalho individuais dos servidores das unidades que participaram do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) mostra que há uma correlação significativa entre as avaliações das unidades como um todo e as avaliações individuais. No DPO, a avaliação geral da unidade mostrou uma alta taxa de adequação: 57% dos servidores foram avaliados como adequados, 41% como de alto desempenho e 3% como excepcionais. A diversidade aumentou no FEF, com 55% dos servidores considerados excepcionais e 45% de alto desempenho, correspondendo à avaliação da unidade que apresentou desempenho acima da média.

A distribuição mista foi observada em unidades como ACe, DGP e STI; a maioria dos servidores foi classificada como adequada e teve uma parcela considerável de alto desempenho, o que corrobora com as avaliações predominantes das unidades. Ao mesmo tempo em que as unidades FGA, IB e FT foram consideradas adequadas em sua totalidade, também apresentaram avaliações iguais para seus servidores. Esses resultados mostram que as avaliações individuais e das unidades estão fortemente correlacionadas, indicando que o PGD pode estar promovendo um ambiente de trabalho eficientes onde o desempenho dos servidores contribui diretamente para o desempenho geral das unidades e reflete a eficácia do programa em promover a alta performance e o cumprimento dos objetivos.



Fonte: Elaboração própria

## 5. Conclusões

O objetivo do artigo foi descrever como o Programa de Gestão e Desempenho foi implementado na Universidade de Brasília e como foi avaliado pelos gestores no período de 06 (seis) meses. O PGD, em especial a modalidade teletrabalho, trouxe para a Administração Pública Federal uma mudança de cultura com a substituição de controle de assiduidade e frequência por atingimento de metas, prazos, com o objetivo de ter eficiência.

A avaliação demonstrou que a maior dificuldade foi o uso do sistema informatizado, assim como adaptação a ferramenta. Quanto aos benefícios percebidos no período proposto, a qualidade de vida dos servidores destacou-se, assim como melhoria da eficiência operacional e da satisfação.

Houve a diminuição na apresentação de atestados médicos, que pode inferir na redução no absenteísmo e presenteísmo. Contudo, essa redução não garante, por si só, uma melhora na saúde física e mental dos servidores. O impacto na saúde só poderá ser avaliado a partir de um estudo mais aprofundado com dados epidemiológicos de cada setor.

Os resultados encontrados são reflexos deste primeiro momento do PGD na instituição e, dessa forma, não podem ser generalizados. Estudos futuros podem fazer comparativos com o momento atual, podem buscar distinguir quais habilidades dos gestores tiveram maior nível de sucesso, podem investigar como a mudança de cultura perdurará ao longo do tempo na qualidade de vida dos servidores.

## Referências

Brasil. Instrução Normativa Nº 1, de 31 de agosto de 2018. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018. Disponível em: <<https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993>>, Acesso em 03 de Julho de 2024.

Brasil. Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>, Acesso em 03 de Julho de 2024.

Brasil. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, 2020. <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm)>

Brasil. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI N° 24, DE 28 DE JULHO DE 2023. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <<https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/22912>>, Acesso em 03 de Julho de 2024.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ, um software gratuito para análise de dados textuais. Temas em Psicologia, Vol. 21, nº 2, p. 513-518, 2013.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Editora Atmed, 3ª Edição. Porto Alegre, 2010.

FERREIRA, H. de F.; FERRAS, R. A. R. Implantação Emergencial do Trabalho Remoto na Secretaria de Estado da Administração de SC em Tempos de Pandemia: um Olhar sobre esse Cenário Laboral em Metamorfose. Revista Aproximação, [S.l.], v. 4, n. 08, jun. 2022. ISSN 2675-228X. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/7257>>.

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, 2020.

GARRIDO, G.; MENDONÇA, A. V.; LOPES, K. M. O.; SILVEIRA, M. A. Presenteísmo: causas e consequências de um mal subterrâneo. Revista de Ciências da Administração • v. 19, n. 48, p. 54-67, agosto, 2017.

GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. Revista de Administração (RAUSP), v. 45, n. 1, p. 57-69, 2010.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MGI. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal - Módulo 3. Plano de Entregas da Unidade de Execução, 2023.

NILLES, J. M. Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura 1997.

ORDOÑEZ, D. B. Sobre subjectividad y (tele)trabajo. Revista de Estudios Sociales No. 44, Pp. 181-196, Bogotá, 2012.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S; OLIVEIRA, M. A. M, A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. Revista da UI\_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94, 2020. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. Caderno EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, 2018.

UNB. Passo a Passo PGD UnB. Disponível em <<https://pgd.unb.br/passo-a-passo>>. Acesso em 26 de julho de 2024.