

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**DÉBORA SILVA BARROSO DE ARAÚJO**

**ANÁLISE DA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE  
GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE  
MINAS GERAIS**

**VARGINHA/MG**

**2025**

**DÉBORA SILVA BARROSO DE ARAÚJO**

**ANÁLISE DA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE  
GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE  
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela  
Universidade Federal de Alfenas.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza

**VARGINHA/MG**

**2025**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Araújo, Débora Silva Barroso de.

Análise da ocupação do espaço físico após o programa de gestão e desempenho em uma universidade federal do sul de Minas Gerais / Débora Silva Barroso de Araújo. - Varginha, MG, 2025.

97 f. : il. -

Orientador(a): Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Programa de Gestão e Desempenho. 2. Teletrabalho. 3. Redução de custo. 4. Otimização de espaço. I. Souza, Paulo Roberto Rodrigues de, orient. II. Título.

Ficha gerada automaticamente com dados fornecidos pelo autor.

**DÉBORA SILVA BARROSO DE ARAÚJO**

**ANÁLISE DA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE  
GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE  
MINAS GERAIS**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 18 de junho de 2025.

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza  
Presidente da Banca Examinadora Instituição:  
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz  
Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal  
Instituição: Centro Universitário do Sul de Minas



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Roberto Rodrigues de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 15/07/2025, às 11:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1564320** e o código CRC **38029CA9**.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar, me dar a sabedoria necessária para conseguir cumprir essa missão e por estar comigo todos os dias e não deixar eu desistir.

Ao meu esposo, Claudemir, minhas filhas, Giovana e Isabela, por todo apoio, compreensão e incentivo durante todo o processo. Sem vocês eu não teria conseguido. Amo vocês!!

A minha família que me apoiaram e incentivaram para a realização deste trabalho.

A minha amiga Débora, obrigada pela parceria, amizade e por me ensinar tanto. Você foi o maior presente que essa conquista me trouxe, e estará sempre em meu coração, amiga.

Aos meus amigos, Lucas, Charles, Miriam e Marinne, obrigada por todo o apoio, incentivo e por acreditarem que eu conseguiria.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza, pela disponibilidade, apoio e confiança.

A todos que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

O teletrabalho, conjuntamente com o Programa de Gestão e Desempenho - PGD, é resultado de um processo de modernização do serviço público, que foi estimulado e inserido pelo Ministério da Economia nos órgãos públicos, após a experiência ocorrida durante a Pandemia. Nas pesquisas sobre o tema os tópicos mais estudados são sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho voltado a qualidade de vida do servidor, tendo pouca abordagem voltada para os órgãos/empresas, principalmente nas análises que envolvem a redução de custos e otimização do espaço físico. Assim sendo, considerando que a UNIFAL-MG possui 4 *campi* e passou por um processo de expansão de seus cursos, demandando cada vez mais por espaço físico, e diante desta necessidade e oportunidade de analisar se o PGD/Teletrabalho trouxe impacto na utilização do espaço físico da universidade este trabalho tem como objetivo analisar como o PGD impactou ou poderá impactar a utilização de espaço físico da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, bem como, identificar oportunidades para otimização e utilização do uso de espaço físico possivelmente disponível. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório, descritivo, com a utilização de revisão bibliográfica e o estudo de caso como estratégia em razão de conseguir explorar uma situação da vida real, preservar o caráter unitário e descrever o contexto da situação. O levantamento de dados foi realizado por meio de resposta a formulários estruturados. Dos 27 setores nos quais foram aplicados os questionários, 26 responderam (96,29%). Os 26 gestores dos setores respondentes informaram os regimes de trabalho, sendo eles: presencial (11,54%) teletrabalho integral (7,69%), teletrabalho parcial (61,54%), e nas duas formas de teletrabalho, parcial e integral, (19,23%). Dentre as respostas foram identificados 153 servidores, dentre os quais 84 (54,90%) estão incluídos no PGD, e 69 (45,10%) fora. Somente 4 setores (15,38%) indicaram liberação de espaço por adoção de teletrabalho. Setenta e duas salas foram descritas nos formulários, com média de 25,38m<sup>2</sup>, sendo que 8 (11,11%) foram verificadas como inadequadas conforme ocupação e metragem mínima preconizada (7m<sup>2</sup>/servidor). Quanto à ocupação de turnos, foram informados 1034 turnos semanais ocupados pelos servidores em trabalho presencial, com 1270 disponíveis em período matutino e vespertino. Em conjunto, os resultados indicam potencial de otimização de espaço físico em 88,89% das salas (n=64). Assim, os resultados indicaram liberação pouco significativa de ambientes institucionais após a implantação do PGD, mas também evidencia o potencial para otimização e reorganização de setores. A pesquisa identificou desigualdades na ocupação, oportunidades de reestruturação e

necessidade de planejamento estratégico como prospecção do estudo. A implantação do PGD e do teletrabalho na UNIFAL-MG revelou impactos significativos na ocupação dos espaços físicos, demonstrando potencial de otimização e necessidade de gestão estratégica baseada em dados diagnósticos.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; teletrabalho; redução de custo; otimização de espaço.

## ABSTRACT

Telework, together with the Management and Performance Program (PGD), is the result of a public service modernization process, which was encouraged and implemented by the Ministry of Economy in public institutions following the experience during the pandemic. Research on the topic has mostly focused on the advantages and disadvantages of telework in relation to the quality of life of public servants, with limited attention given to its impact on institutions and organizations — particularly in analyses involving cost reduction and physical space optimization. In this context, considering that UNIFAL-MG has four campuses and has undergone an expansion of its academic programs — increasingly demanding more physical space — and given the need and opportunity to analyze whether the PGD/telework model has had an impact on the university's use of physical space, this study aims to assess how the PGD has impacted or may impact the use of physical space at the Federal University of Alfenas (UNIFAL-MG). It also seeks to identify opportunities for optimizing and utilizing potentially available physical space. This is an applied research study, with a qualitative approach and an exploratory, descriptive objective. The methodology includes a literature review and a case study strategy, in order to explore a real-life situation, preserve its unitary nature, and describe its contextual setting. Data collection was conducted through structured questionnaires. Of the 27 departments surveyed, 26 responded (96.29%). These departments reported the current work arrangements in place, distributed as follows: on-site (11.54%), full remote work (7.69%), partial remote work (61.54%), and a mix of employees working under both full and partial remote work regimes (19.23%). Among the respondents, 153 employees were identified, with 84 (54.90%) participating in the PGD and 69 (45.10%) not enrolled. Only four departments (15.38%) reported releasing physical space as a result of adopting remote work. In total, 72 rooms were described in the responses, with an average area of 25.38 m<sup>2</sup>; among these, eight rooms (11.11%) were found to be inadequate according to the recommended minimum area per employee (7 m<sup>2</sup>). Regarding work shift occupancy, 1,034 weekly shifts were reported as being used by employees working in person, out of 1,270 available shifts during the morning and afternoon periods. Overall, the findings indicate potential for physical space optimization in 88.89% of the rooms (n=64). Although the implementation of the PGD has not resulted in a substantial release of physical spaces, the results suggest significant opportunities for optimizing and reorganizing departmental layouts. The study also revealed disparities in space occupancy, potential for structural reconfiguration, and the need for strategic planning as key

future directions. The implementation of the PGD and telework at UNIFAL-MG revealed significant impacts on the occupation of physical spaces, highlighting both the potential for optimization and the need for strategic management based on diagnostic data.

**Keywords:** Management and Performance Program; teleworking; cost reduction; space optimization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura da Pesquisa .....	36
Figura 2 -	Mapeamento da Metodologia .....	37
Figura 3 -	Etapas do Estudo de Caso .....	39
Figura 4 -	Apresentação dos dados gerais obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG .....	46
Figura 5 -	Apresentação dos dados específicos obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referente à ocupação de salas, adequação e potencial de otimização .....	48
Figura 6 -	Apresentação dos exemplos gráficos obtidos à resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referente à ocupação de salas e potencial de otimização .....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Tipos de inovação no setor público .....	22
Quadro 2 -	Evolução do arcabouço legal do PGD .....	24
Quadro 3 -	Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador .....	29
Quadro 4 -	Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações .....	29
Quadro 5 -	Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade .....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Relação das Unidades Acadêmicas e Administrativas .....	40
Tabela 2 -	Apresentação dos dados gerais das respostas captadas pelos formulários empregados .....	45
Tabela 3 -	Descrição dos impactos do PGD nas salas dos setores da UNIFAL-MG, Sede .....	47

## LISTA DE SIGLAS

AEPDI	Assessoria Especial de Procedimentos Disciplinares e Investigatórios
Audin	Auditoria Interna
CBU	Centro de Bioterismo
CEAD	Centro de Educação a Distância
CEP/UNIFAL-MG	Comitê de Ética em Pesquisa
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CPPG	Comissão Permanente do Programa de Gestão
Consuni	Conselho Universitário
Dicom	Diretoria de Comunicação
DIPS	Diretoria de Processos Seletivos
DRGCA	Diretoria de Registros Gerais e Controle Acadêmico
DRI	Diretoria de Relações Interinstitucionais
EE	Escola de Enfermagem
EFOA/CEUFE	Centro Universitário Federal
EFOA	Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
FCF	Faculdade de Ciências Farmacêuticas
FAMED	Faculdade de Medicina
FANUT	Faculdade de Nutrição
FOU	Faculdade de Odontologia
ICB	Instituto de Ciências Biomédicas
ICN	Instituto de Ciências da Natureza
ICEEx	Instituto de Ciências Exatas
ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
IQ	Instituto de Química
IN	Instrução Normativa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
NTI	Núcleo de Tecnologia de Informação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMS	Organização Mundial da Saúde
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
Prace	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
Proaf	Pró-Reitoria de Administração e Finanças

PROEC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
REE	Regime Especial de Estudos
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIBI/UNIFAL-MG	Sistema de Bibliotecas da UNIFAL-MG
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SPELL®	Scientific Periodicals Electronic Library
TCU	Tribunal de Contas da União
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>19</b>
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1.1	<b>Histórico e conceito do teletrabalho</b> .....	<b>19</b>
2.1.2	<b>Teletrabalho na administração pública brasileira</b> .....	<b>21</b>
2.1.3	<b>Programa de gestão e desempenho</b> .....	<b>24</b>
2.1.4	<b>Vantagens e desvantagens do teletrabalho</b> .....	<b>27</b>
2.1.5	<b>Gestão dos recursos públicos</b> .....	<b>30</b>
2.1.6	<b>A adoção do teletrabalho/PGD na UNIFAL-MG</b> .....	<b>33</b>
2.2	METODOLOGIA .....	35
2.2.1	<b>Enquadramento metodológico</b> .....	<b>35</b>
2.2.2	<b>Tipologia da Pesquisa</b> .....	<b>36</b>
2.2.3	<b>Etapas do Estudo de Caso</b> .....	<b>38</b>
2.2.4	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>39</b>
2.2.5	<b>Definição da unidade-caso</b> .....	<b>40</b>
2.2.6	<b>Caracterização e contextualização do espaço de pesquisa</b> .....	<b>41</b>
2.2.7	<b>Elaboração do Protocolo</b> .....	<b>42</b>
2.2.8	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>43</b>
2.2.9	<b>Análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>44</b>
2.2.10	<b>Emissão do relatório</b> .....	<b>44</b>
2.3	RESULTADOS .....	44
2.4	DISCUSSÃO .....	49
<b>3</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>63</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou home office, é uma modalidade de trabalho que permite que as pessoas trabalhem em um local fora do espaço vinculado à empresa (Silva Júnior *et al.*, 2023; Fontana, 2021). Conforme definição apresentada por Rabello (2000), o teletrabalho pode ser entendido como uma forma de fazer com que o trabalho seja executado de onde está o trabalhador, ao contrário do convencional, no qual o trabalhador se locomove fisicamente ao local de trabalho. Essa inovação na forma de trabalhar se deu em virtude da evolução das tecnologias de informação e comunicação, que tornaram possível a realização das atividades de forma remota (Araújo *et al.*, 2024).

Contudo, mesmo com avanços consideráveis no que tange ao acesso e qualidade dos processos informacionais, como o acesso à internet e a inovação em programas computacionais especificamente para esse cenário laboral (Calcini *et al.*, 2022), essa nova forma de realizar as atividades não foi propagada tão rapidamente pelos órgãos públicos no Brasil (Ceribelli *et al.*, 2024). Apesar de o teletrabalho estar mais disseminado na iniciativa privada, no setor público brasileiro essa modalidade era considerada praticamente como uma novidade até a pandemia da Covid-19 (Saldanha; Cruz, 2022). O setor público possui particularidades na aquisição e implementação de ferramentas, o que acaba se refletindo na adesão e plena utilização de novas modalidades de trabalho, especialmente as remotas – seja completamente à distância ou híbrida (Rosa, 2024).

Alguns setores públicos são mais impactados por essas inovações, devido à sua eficiência ser diretamente ligada à modalidade de trabalho. No cenário das instituições públicas de ensino, e especialmente as universidades, o teletrabalho representa uma mudança na forma como o trabalho é realizado dentro dessas instituições (Ceribelli *et al.*, 2024). O teletrabalho foi introduzido como modalidade necessárias nas universidades públicas brasileiras no período pandêmico declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, após o surgimento declarado estado de pandemia pelo coronavírus SARS-CoV-2 (Silva; Takeshita, 2022). A modalidade de trabalho remota visava não prejudicar as atividades e simultaneamente atender às recomendações dos órgãos sanitários com as medidas de isolamento social a fim de reduzir a propagação do vírus (Bridi *et al.*, 2024).

Nesse período, o Governo foi capaz de identificar os benefícios econômicos proporcionados pela adesão ao teletrabalho (Dias; de Oliveira, 2023). Assim, o Ministério da Economia propôs o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), conforme Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), regulamentando sua prática nos órgãos públicos federais e

promovendo mudanças na forma de trabalho da administração pública. O Decreto foi alicerçado por meio da Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018 (Brasil, 2018), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, que estabeleceu as orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos relativos à implementação do PGD, que passou a ser implantado nas universidades federais que optassem por aderir a essa nova modalidade de trabalho (Gomes; Bacinello, 2024). O PGD vem sendo adotado pelas instituições públicas de acordo com o processo de maturidade e continuidade do programa. O portal do PGD<sup>1</sup>, em maio de 2025, apresenta 191 instituições com o programa em execução.

Para as empresas, o teletrabalho proporciona as vantagens como a redução dos custos operacionais, o aumento da produtividade dos trabalhadores e otimização do espaço físico. Nogueira Filho *et al.* (2020) mencionam que o teletrabalho vem sendo adotado nas organizações públicas como ferramenta capaz de proporcionar vantagens para o serviço público, compatibilizando a redução de custos e o aumento da produtividade; além de permitir a criação de um modelo organizacional mais moderno e eficiente, capaz de prestar serviços mais céleres e de maior qualidade à sociedade. Não somente benefícios econômicos e para a empresa, mas os profissionais aderidos à modalidade de teletrabalho também identificaram benefícios, dentre eles, uma maior flexibilidade na gestão do tempo, não necessidade de deslocamento ao local de trabalho, e melhoria na qualidade de vida, dadas as possibilidades um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Oliveira, 2022). Porém, é necessário destacar que a avaliação da adesão ao teletrabalho não é entendida como plenamente benéfica, especialmente em avaliação retrospectiva e fora do contexto pandêmico (Silva, 2023; Silva, 2024).

Desse modo, ao passo que o teletrabalho vai se tornando uma realidade cada vez mais presente nas empresas e órgãos públicos, os desafios também vão aparecendo com a necessidade de estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do servidor, bem como, garantir a eficiência do serviço prestado e o funcionamento da organização (Silva Júnior *et al.*, 2023; Kuhn, 2022). Essa inovação na forma de trabalhar estabelece um novo conceito de como a sociedade enxerga o trabalho e traz alterações na cultura organizacional e na gestão de recursos humanos. Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020), essas mudanças estão relacionadas à modificação da cultura do trabalho, que se intensifica na busca por maior eficiência e produtividade. Os autores mencionam ainda que o regime de teletrabalho deve ser pautado pela

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>

busca de melhoria dos serviços prestados, pelo aumento da produtividade e pela redução de custos, possibilitando melhorar os resultados da administração pública.

Ao considerar que a implantação do PGD nas universidades promove uma mudança na estrutura de funcionamento presencial da instituição, e apesar do pouco tempo de implantação, espera-se que, com a adoção do teletrabalho, possa haver a disponibilização do espaço físico da universidade, podendo vir a criar a possibilidade de uma economicidade para as organizações. A possibilidade de liberação de espaço físico ou a não construção de novos espaços para atender demandas institucionais, estão amparadas em aspectos que tendem a gerar impactos tanto financeiros quanto operacionais e sustentáveis para as entidades públicas.

Posto isso, considerando o avanço na implantação do PGD e que a constatação dos benefícios e impedimentos estão sendo estudados e discutidos a fim de reunir informações do quanto o programa pode ou não impactar a gestão, mais especificamente na infraestrutura das instituições, esta pesquisa é relevante para a administração pública, pois possibilita um levantamento e discussão de como o PGD pode interferir e alterar as estruturas físicas das universidades. Sendo assim, este projeto tem como proposta analisar como o PGD poderá gerar disponibilização de espaço físico na UNIFAL-MG, bem como, identificar oportunidades para otimização e utilização do uso de espaço físico possivelmente disponível.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais impactos a implantação do PGD/Teletrabalho gerou na utilização do espaço físico na Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, e apontar qual o potencial latente que poderá ser disponibilizado neste mesmo espaço.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar a ocupação e demanda por novos espaços de ensino, pesquisa, extensão e administrativo na UNIFAL-MG;
- b) fazer o levantamento do número de servidores em teletrabalho em cada setor;

- c) identificar oportunidades para otimização do uso de espaço físico existente e elaborar uma proposição para a gestão da universidade.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1.1 Histórico e conceito do teletrabalho

O conceito de teletrabalho não é novo. Nos Estados Unidos o termo *telework* surgiu em 1973, quando Jack Nilles se referiu ao uso da tecnologia para permitir o trabalho à distância e evitar o deslocamento dos trabalhadores até a empresa (Rodrigues, 2011). Para os ingleses, o termo deriva do *telecommuting*, conhecido também como trabalho remoto, com significado literal de trabalho a distância (Rocha; Amador, 2018), o que demonstra que as atividades podem ser realizadas fora das edificações da empresa. Segundo Oliveira *et al.* (2022), o *home office* se materializou pela troca do ambiente corporativo formal pelo ambiente online sem limites físicos. No Brasil, o termo teletrabalho se refere ao trabalho que pode ser realizado remotamente, fora do espaço da empresa ou entidade empregatícia, feito com auxílio de computadores ou de outros dispositivos cuja comunicação à distância pode ser efetuada (Lopes; Lunardi, 2022; Figueiredo *et al.*, 2021). A etimologia da expressão teletrabalho contém dois termos: “*tele*” vem de grego e significa longe, distância, e trabalho significa emprego, ofício ou profissão.

Além da definição etimológica, também há a tipificação legal do teletrabalho. De acordo com a Lei nº 13.467/2017, que altera a legislação trabalhista, em seu art. 75-B:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 2017).

Ainda, em seu parágrafo único, a Lei estabelece que “o comparecimento às dependências do empregador para a realização de tarefas específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho” (Lei nº 13.467/2017, p. 6). Ademais, considerando que o tema tem sido estudado e que há diferentes definições linguísticas e laborais do conceito, segundo a cartilha da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) a definição de teletrabalho é:

Modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (SOBRATT, 2020).

Para Allen *et al.* (2015),

[...] Teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte do seu horário normal de trabalho (que varia de algumas horas por semana até quase o período integral) para trabalhar fora de um local de trabalho central — normalmente principalmente em casa — usando tecnologia para interagir com outras pessoas conforme necessário para realizar tarefas de trabalho.

Complementando, Nora *et al.* (2019) afirmam que

O teletrabalho pode ser um elemento de motivação e incremento da qualidade de vida – fator que também contribui para a eficiência do servidor – a oferta da modalidade de trabalho fora das dependências do órgão em dias alternados da semana ou em algumas horas do dia pode ser de interesse público.

Desse modo, é notável que o teletrabalho possui diferentes conceitualizações, porém com convergência prática de execução de uma atividade profissional distanciada de um espaço físico centralizador. Dado isso, já existe relato que aponta tendência de unanimidade à constatação de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento (Rocha; Amador, 2018). De acordo com a SOBRATT, o teletrabalho, com todas as suas denominações, tornou-se uma realidade inescapável e definitiva para as organizações. Ela vem como uma forma alternativa aos trabalhadores que exerçam suas funções a partir dos seus domicílios ou de lugares distantes, mudando a estrutura consolidada do trabalho formal (Oliveira, 2023).

Dado o contexto, entende-se que teletrabalho surge como um novo paradoxo dentro da revolução tecnológica: passa a conjugar flexibilidade do tempo e da distância que separam pessoas e empresas, fazendo surgir um novo marco de flexibilização dos direitos trabalhistas (Nascimento, 2012). Esse novo contexto, que contempla avanços tecnológicos, não é meramente efeito da globalização, as revoluções tecnológicas surgiram concentradas em certos setores que levaram a um processo integrado às inovações, promovendo um dinamismo e fluidez na comunicação no qual permitiu por meio das infraestruturas tecnológicas o desenvolvimento do trabalho proposto (Oliveira *et al.*, 2022). Saldanha e Cruz (2022) relatam que, no contexto de inovação no setor público brasileiro, ter flexibilidade nos horários de trabalho ou teletrabalho parecia ser inviável, dadas as diretrizes legais. Por mais que esta modalidade de trabalho seja amplamente utilizada por milhões de pessoas no mundo, para muitas empresas e profissionais ainda é uma novidade (Batista *et al.*, 2021). Todavia, na

tentativa de modernização da administração pública, diversos órgãos públicos estão adotando o teletrabalho (Nogueira Filho *et al.*, 2020).

### **2.1.2 Teletrabalho na administração pública brasileira**

O teletrabalho é fruto de um processo de reorganização administrativa do Governo Federal que se iniciou com o Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, com o propósito de modernização em busca de aspectos voltados ao controle de resultados e desempenho, modernização dos processos e incentivo à criatividade e inovação. Quase todos os governos, em todos os tempos, falam na necessidade de tornar a administração pública mais moderna, mais eficiente (Bresser-Pereira, 1998). Os modelos de gestão que vêm sendo propostos e desenvolvidos em programas de reforma da administração pública enfatizam a melhoria no desempenho ou resultados (Alonso, 2022). O teletrabalho, conjuntamente com o PGD, é resultado de um processo de modernização do serviço público, associado a mecanismos de inovação e eficiência (Gomes; Bacinello, 2024; Miranda, 2024). A mudança na forma de entrega do serviço e como o servidor é avaliado favorece uma inovação na cultura organizacional das instituições (Anjos, 2022; Silveira, 2021). A inovação na administração pública promove a adoção de mecanismos e métodos que visam melhorar a eficiência, eficácia e a entrega do serviço ao cidadão (Cristóvam, 2023). Segundo Montenegro *et al.* (2021), a inovação nas organizações públicas também está relacionada com a própria evolução e transformação das práticas de gestão desse campo.

Saldanha e Cruz (2022) relatam que a referência sobre inovação foi apresentada no Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (OCDE, 2018) e apresenta alguns critérios essenciais:

[...] a inovação deve ser: implementada, algo que possa ser posto em prática operacionalmente, não somente uma ideia; deve ser nova, por ser inteiramente novo ou uma melhoria significativa, sendo uma novidade no contexto em que foi inserida; e atingir melhores resultados, seja em termos de eficácia e eficiência, seja para obter maior satisfação dos usuários. Além de potencializar o valor público percebido pelos cidadãos.

A inovação organizacional é a implantação bem-sucedida de ideias criativas nas organizações, que são intercaladas por ciclos tecnológicos buscando sua maturidade e alcançar seus limites (Williams, 2017). Além disso, do ponto de vista social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de alta qualidade pode assegurar uma interação eficiente com

os cidadãos (Brandão; Bruno-Faria, 2013). Dentre os quatro tipos de inovação no setor público (Quadro 2), o PGD pode ser entendido como um programa de inovação tanto em processos, por trazer um aperfeiçoamento de entrega de serviços, quanto em evolução organizacional por modificar a forma de trabalhar, de avaliar os servidores e a própria estrutura física das instituições (Brandão; Bruno-Faria, 2013).

Quadro 1 - Tipos de inovação no setor público

Tipos de inovação	Definição
Inovação de produto	Introdução de serviço ou bem novo ou significativamente melhorado comparado com os serviços e bens já existentes na organização.
Inovação de processo	Implementação de método de produção ou entrega de serviços ou bens novo ou significativamente melhorado comparado com os processos já existentes na organização
Inovação organizacional	Implementação de novo método organizacional ou gerencial que difere significativamente dos métodos já existentes na organização
Inovação em comunicação	Implementação de novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou outras organizações.

Fonte: Brandão; Bruno-Faria (2013).

O teletrabalho tem peculiaridades que merecem atenção e que vão além das inovações tecnológicas – essas aliás, imprescindíveis, pois tornam o modelo possível e viável (Nunes, 2023). O desenvolvimento dos métodos e sistemas de trabalho por conta da tecnologia permitiu que a administração pública evoluísse nas novas formas de trabalhos, tornando cada vez mais rápido, produtivo e conectado (Paiva; Ribeiro, 2023; Lucas; Santos *et al.*, 2021). O processo de inovação no serviço público, associado ao desenvolvimento tecnológico, favorece a evolução das atividades que permitem que a implantação do teletrabalho seja vantajosa não só para a economia de recursos financeiros, mas também como uma renovação organizacional (Cristóvam, 2023). Seguindo a lógica do mercado de trabalho, onde as inovações tecnológicas exigem dos trabalhadores competitividade, eficiência e maior efetividade funcional, ou seja, maior foco no resultado, o teletrabalho passa a ser vislumbrado como mecanismo de desenvolvimento institucional (Nogueira Filho *et al.*, 2020). Esse desenvolvimento tecnológico permitiu a transformação das atividades administrativas que passaram a serem realizadas nos

meios digitais facilitando o acesso ao serviço público, onde o comparecimento do servidor no local não é essencial para que o serviço seja prestado (Barbosa *et al.*, 2025).

Nogueira Filho *et al.* (2020) mencionam que o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação permite a mobilidade de diversas tarefas corriqueiras para além do local tradicional de trabalho, possibilitando a utilização do teletrabalho como alternativa de flexibilização do trabalho. Essa flexibilidade organizacional pode ser vista como grande vantagem para a organização, visto que permite a autonomia de horários ao trabalhador, gerando um aumento em seu comprometimento (Aderaldo *et al.*, 2017; Nogueira Filho *et al.*, 2020). Por meio da flexibilidade e autonomia, os servidores gerenciam suas atividades pessoais com outras atividades paralelas ao trabalho que desempenham, o que influencia diretamente em sua qualidade de vida, já que não precisam se deslocar até seus locais de trabalho (Meinerz *et al.*, 2022).

Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020), no que se refere ao setor público, é possível perceber que a demanda da sociedade por serviços públicos rápidos e de qualidade vem aumentando exponencialmente e a utilização das tecnologias da informação, que viabilizam a adoção do teletrabalho, pode auxiliar nesse processo de melhoria e modernização (Paiva; Ribeiro, 2023; Filardi *et al.*, 2020). Esta nova realidade traz consigo organizações mais ágeis e que precisam atuar em diversas partes do globo, apresentando novas estruturas e diferentes formas de pensar a gestão organizacional (Gomes; Silva, 2016). De acordo com Alonso (2022), a experiência nacional e internacional tem demonstrado que a apuração e a divulgação de medidas de desempenho constituem um poderoso instrumento nos processos de mudança organizacional. Na administração pública, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi um dos pioneiros na implementação do teletrabalho com o projeto piloto em 2005, porém já havia projetos dessa natureza desde 1985 (Vilarinho *et al.*, 2021). A introdução dessa nova forma de trabalho pelos órgãos públicos não foi propagada tão rapidamente, mesmo com todo o desenvolvimento tecnológico (Lemos, 2024).

Contudo, em 2020, após o surgimento do novo coronavírus SARS-CoV-2, a OMS declarou mundialmente a pandemia da Covid-19, que exigiu algumas medidas, dentre elas, o isolamento social, a fim de reduzir a propagação do vírus. Com a intensificação da necessidade de isolamento devido a pandemia gerada pela Covid-19, organizações tiveram que reinventar o modo como vinham trabalhando (Leite; Lemos, 2020). A restrição imposta fez com que as organizações adotassem o teletrabalho para que as atividades não fossem interrompidas e que o serviço continuasse sendo oferecido a população, e, assim, o teletrabalho passou a se tornar

uma possibilidade de modalidade de trabalho profissional (Lopes; Lunardi, 2022; Baccili; Cruz, 2021).

### **2.1.3 Programa de gestão e desempenho**

Durante o período pandêmico, o Ministério da Economia percebeu que a continuidade do trabalho remoto poderia ser possível e assimilou rapidamente a capacidade de manter grande parte dos seus servidores em teletrabalho e, ao mesmo tempo, buscou meios de se adaptar à nova realidade, sem comprometer a produtividade e a prestação dos serviços públicos (Nunes, 2023), propondo o PGD. A Instrução Normativa estabelece uma base mais sólida para o PGD e proporciona maior segurança jurídica às orientações, critérios e procedimentos gerais sobre o tema (Assunção *et al.*, 2023). O PGD, da forma como instituído em 2020, foi resultado de esforços contínuos, ao longo de décadas, pois o modelo já estava previsto no Decreto nº 1590/1995 (Nunes, 2023).

Intensificadas as restrições e a necessidade da continuidade dos trabalhos remotos, em julho de 2020, foi publicada a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), que trata de orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação do PGD. A IN nº 65/2020 foi revogada pela IN nº 89/2022 (Brasil, 2022c). Desde então outras instruções foram emitidas pelo governo e atualmente a que se encontra em vigor é a IN nº 21/2024 (Brasil, 2024). Em 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072/2022, que em seu artigo 1º, parágrafo único, traz o PGD como “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 (Brasil, 2022a)”, que quebra paradigmas na área de Gestão de Pessoas ao inverter a lógica do controle (Nunes, 2023). O Decreto propõe o fortalecimento dessa nova forma de trabalho no serviço público federal. O Quadro 2 ilustra a evolução do arcabouço legal do PGD.

Quadro 2 - Evolução do arcabouço legal do PGD

(continua)

Instrução Normativa/Decreto	Breve histórico de regulamentações
Decreto nº 1.590/95	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
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 o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.
Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020	Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que 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 o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995
Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.
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.
Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023	Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências.
Instrução Normativa nº 14, de 12 de abril de 2023	Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022
Instrução Normativa nº 16, de 12 de maio de 2023	Altera a Instrução Normativa SGPRT/SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.

Quadro 2 - Evolução do arcabouço legal do PGD

(conclusão)

Instrução Normativa/Decreto	Breve histórico de regulamentações
Instrução Normativa nº 21, de 13 de junho de 2023	Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022
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 Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Instrução Normativa nº 52, de 21 de dezembro de 2023	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Instrução Normativa nº 21, de 16 de julho de 2024	Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Fonte: Autora (2025).

O PGD, conforme descrito no Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), em seu artigo 4º, prevê que a instituição do programa de gestão “se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima [...]”, ficando a critério de cada instituição a adoção ou não, pois o caminho da implementação exige esforço, liderança, poder de comando e dedicação, sem nenhum tipo de imposição ou interferência do órgão central e muito menos um prazo limite para ser implantado (Nunes, 2023). O PGD é uma perspectiva da gestão por resultados e é uma nova fase da universidade, em que são valorizadas as inovações, o empreendedorismo, trazendo para a universidade um olhar para os resultados tanto de natureza econômica quanto social (Hernandes *et al.*, 2023; Pena, 2024; Santana, 2023; Virgílio; Burigo, 2023).

O Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2022d) descreve que o programa de gestão é sinônimo de teletrabalho, no entanto o programa de gestão revelou-se um instrumento mais abrangente do que simplesmente a adoção do sistema de teletrabalho, sendo uma

verdadeira ferramenta de gestão para as instituições (Silva *et al.*, 2024; TCU, 2025). O teletrabalho, fruto dessas transformações dos ambientes organizacionais, mostra-se vantajoso tanto para a organização, que aprimora o seu desempenho, como para o trabalhador, que melhora a sua qualidade de vida (Nogueira Filho *et al.*, 2020). Ainda segundo o TCU (Brasil, 2022d), três aspectos são levados em consideração com o programa de gestão no serviço público: a produtividade, no qual o PGD é pautado pela ótica das entregas e do atingimento de metas estabelecidas; o segundo é o atendimento aos cidadãos aos serviços públicos, e o último aspecto é a economia de recursos públicos com a redução de gastos públicos, principalmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas, com a diminuição dos contratos de manutenção, passagens, despesas com locomoção, serviços de energia elétrica, água e esgoto (Barbosa; Melo, 2022; Silva *et al.*, 2024; TCU, 2025).

No serviço público, as mudanças são realizadas de maneira estável, devido ao cumprimento dos atos legais e, apesar de o PGD estar baseado no cumprimento da legalidade, ele ocorreu de forma célere, promovendo uma mudança ágil na estrutura e na cultura do funcionalismo público. Essa mudança da cultura e da estrutura organizacional é um desafio para a organização, uma vez que terá de lidar com duas formas distintas de trabalho (Aderaldo *et al.*, 2017). Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020), a implementação dos programas busca atingir objetivos comuns tanto no setor público quanto no privado, visto a necessidade de ambos os setores de gerar maior produtividade combinada com a possibilidade de redução de custos operacionais. Somente tendo conhecimento dos desafios e oportunidades da prática do teletrabalho e do PGD que as organizações poderão percorrer com sucesso e usufruir dos benefícios que o trabalho remoto traz (Cavalcanti; Guerra, 2022; Gervásio; Cova, 2024).

#### **2.1.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Os temas encontrados com maior frequência na literatura dizem respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade (Rocha; Amador, 2018). A literatura nacional e internacional cita que os benefícios alcançados pela implementação bem-sucedida de um programa de teletrabalho podem ser percebidos em três níveis: individual, organizacional e social, ou seja, pela sociedade (Oliveira; Pantoja, 2021). De acordo com Lopes e Lunardi (2022), a manutenção do teletrabalho, será uma realidade para muitas empresas públicas e privadas, contudo tem despertado o interesse das organizações a qualidade de vida no trabalho, para que consigam atingir seus objetivos, as empresas necessitam que suas equipes estejam

cada vez mais motivadas e satisfeitas (Oliveira *et al.*, 2022). Essa realidade, no ambiente organizacional, traz mudanças que promovem alterações na estrutura, na rotina de trabalho e nos servidores. Aderaldo *et al.* (2017) descrevem que as organizações precisam repensar o modo de conduzir e de adaptar-se a mudanças como os dos avanços tecnológicos, enxugamento de custos fixos e maior autonomia no trabalho.

Deve-se considerar que a implementação do teletrabalho pode alterar e atingir mudanças significativas em diversos aspectos da vida e das instituições. A seguir, são apresentados os aspectos social, econômico e institucional da influência desta nova forma de trabalho:

- a) no âmbito social, o teletrabalho pode vir a contribuir com possibilidades reais na melhoria do nível de qualidade de vida dos servidores, no aumento da produtividade, no melhor aproveitamento dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais, na condução eficiente do gerenciamento das atividades, na contribuição da economia de gastos e despesas, bem como, no aumento da motivação dos servidores (Ressureição, 2022). O autor complementa que o teletrabalho na universidade constitui um avanço fundamental no desenvolvimento das atividades laborativas dos servidores técnico-administrativos em educação e acredita na validação da sua implementação;
- b) no contexto econômico, para o trabalhador, as vantagens são a redução de custos com transporte e alimentação. Associado a isso, outras vantagens são apresentadas como maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e qualidade de vida, focando fortemente em sua individualidade. Nos aspectos relacionados à atividade profissional, o teletrabalho favorece a autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho;
- c) na perspectiva das organizações, segundo Filardi *et al.* (2020), o teletrabalho tem algumas vantagens como a redução do custo com o empregado, maior produtividade, conhecimento da real demanda de trabalho e a menor exposição a riscos como estresse, violência e doenças. Ainda segundo os autores, em estudo realizado mais de 70% dos gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal citaram que houve economia de espaço e 46,1% afirmaram que houve redução de custos.

Contudo, a implementação do teletrabalho expõe as organizações a novas preocupações, por implicar uma nova modalidade de gestão dos recursos humanos e formas

diferentes de liderança (Figueiredo *et al.*, 2021). Para que o teletrabalho tenha sua eficácia ele precisa tornar o PGD funcional frente às demandas das instituições. O PGD pode ocasionar mudanças organizacionais relevantes na administração pública. Segundo Oliveira *et al.* (2022), mediante a uma liberdade condicionada a resultados, pressupõe-se que o bem-estar e o trabalho devam andar lado a lado. Nos estudos realizados por Rocha e Amador (2018), Filardi *et al.*, (2020) e Baccili e Cruz (2021), esta nova forma de trabalho foi relacionada a algumas vantagens para os servidores e para a administração, incluindo uma maior flexibilidade de horário e local, redução de custos com transporte, alimentação e infraestrutura, maior satisfação e produtividade por parte do trabalhador. Para as organizações ou empresas as principais vantagens são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo e a retenção de talentos. Assunção *et al.* (2023) ainda complementa no seu estudo que o teletrabalho apresenta vantagens como o aumento da independência, autonomia na programação do trabalho e flexibilidade que são percebidas de forma semelhante por homens e mulheres.

Mas de modo geral, as vantagens e desvantagens listadas pela literatura não são capazes de sumarizar a gama de situações envolvidas na prática do teletrabalho, dada sua complexidade (Rocha; Amador, 2018). De acordo com Figueiredo *et al.* (2021), a literatura reconhece muitos benefícios ao teletrabalho, mas também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da própria sociedade. Nos Quadros 4, 5 e 6, os autores abordam, de forma sintética, os benefícios e riscos do teletrabalho para os trabalhadores, organizações e sociedade:

Quadro 3 - Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador

(continua)

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade horária</li> <li>• Deslocações reduzidas</li> <li>• Maior autonomia</li> <li>• Maior concentração e produtividade</li> <li>• Motivação e satisfação profissional</li> <li>• Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional</li> <li>• Risco reduzido de doenças e acidentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento</li> <li>• Falta de suporte tecnológico por parte da empresa</li> <li>• Distração externa</li> <li>• Stress</li> <li>• Dificuldade de progressão na carreira</li> <li>• Condições ergonómicas desfavoráveis</li> <li>• Falta de visibilidade do trabalho</li> <li>• Preconceito</li> </ul>

Quadro 3 - Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador

(conclusão)

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga horária e de trabalho</li> <li>• Ruídos domésticos</li> <li>• Maior risco de perder o emprego</li> <li>• Esgotamento psicológico</li> <li>• Aumento dos custos (internet, equipamentos, impressões e mobiliário)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Figueiredo *et al.* (2021).

Quadro 4 - Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de produtividade</li> <li>• Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc)</li> <li>• Infraestruturas reduzidas</li> <li>• Absentismo praticamente nulo</li> <li>• Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos</li> <li>• Retenção de competência</li> <li>• Aumento da motivação</li> <li>• Flexibilidade organizacional</li> <li>• Descentralização dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo da implementação do teletrabalho</li> <li>• Exploração do trabalhador</li> <li>• Segurança da informação</li> <li>• Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho</li> <li>• Processo</li> </ul>

Fonte: Figueiredo *et al.* (2021).

Quadro 5 - Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade

(continua)

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de produtividade</li> <li>• Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc)</li> <li>• Infraestruturas reduzidas</li> <li>• Absentismo praticamente nulo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo da implementação do teletrabalho</li> <li>• Exploração do trabalhador</li> <li>• Segurança da informação</li> <li>• Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho</li> <li>• Processo</li> </ul>

Quadro 5 - Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade

(conclusão)

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos</li> <li>• Retenção de competência</li> <li>• Aumento da motivação</li> <li>• Flexibilidade organizacional</li> <li>• Descentralização dos serviços</li> </ul>	

Fonte: Figueiredo *et al.* (2021).

### 2.1.5 Gestão dos recursos públicos

O Governo e a sociedade não sabem quanto custam os serviços públicos (Alonso, 2022). A importância do tema “custos no serviço público” pode ser avaliada pelo crescente número de iniciativas governamentais em vários países na última década e pelo espaço que o tema vem ganhando na literatura especializada (Alonso, 2022). No Brasil, o controle de gastos vem crescendo ao longo das últimas décadas e com ele a necessidade de apurar os custos do serviço público. Segundo Alonso (2022), existe uma diferença conceitual entre despesa e custo na gestão. A despesa é o desembolso financeiro correspondente a atos de gestão do governo. Já o custo mede o consumo de recursos na produção de um bem ou serviço e pelas atividades das organizações governamentais (custo da atividade ou de processo).

Na administração pública, tendo no PGD um dos objetivos a redução de custos públicos, o teletrabalho vem não apenas como uma proposta de eficiência e modernização, mas como uma possibilidade de contribuir e auxiliar para a redução dos custos operacionais e gestão dos recursos financeiros (Cavalcanti; Guerra, 2022). A otimização da gestão dos recursos públicos revela as vantagens da implementação do teletrabalho, especialmente quando se leva em consideração os altos custos de infraestrutura, a otimização do espaço físico e a redução de custos organizacionais (Barbosa; Melo, 2022; Silva *et al.*, 2024). Diante da transformação que ocorre devido à implantação do teletrabalho, a configuração dos espaços tende a se tornar cada

vez mais flexível e multifuncional. Para Figueiredo *et al.* (2021), dentre as vantagens do teletrabalho para as organizações, está o fato de ele proporcionar condições favoráveis para a sustentabilidade da estrutura empresarial, mesmo que isso acarrete desafios.

Os custos elevados da construção e da terra e a dificuldade para encontrar áreas urbanas edificáveis acabaram por gerar uma demanda nos serviços de arquitetura em busca de uma utilização econômica e eficiente dos espaços comerciais (Panero; Zelnik, 2013). Para Silva *et al.* (2015), o alto custo dos imóveis comerciais, instalações e manutenção pode ter impacto direto na decisão de se adotar o teletrabalho nas organizações, uma vez que, nessa modalidade de trabalho, existe uma considerável redução da necessidade de dispor de infraestrutura predial e tecnológica para alocação de funcionários. O teletrabalho beneficia as empresas de outras formas além da produtividade, ele permite que elas reduzam os custos relacionados ao espaço do escritório, bem como resolvam as restrições de espaço (Pérez *et al.* 2002). Nesse sentido, o teletrabalho vem sendo adotado nas organizações públicas como ferramenta capaz de proporcionar vantagens para o serviço público, compatibilizando a redução de custos e o aumento da produtividade; além de permitir a criação de um modelo organizacional mais moderno e eficiente, capaz de prestar serviços mais céleres e de maior qualidade à sociedade (Nogueira Filho *et al.*, 2015).

O TCU apresenta no relatório de levantamento, a implementação do teletrabalho no âmbito do serviço público civil do Poder Executivo Federal - Acórdão 2564/2022 - Plenário (Brasil, 2022d, p. 12):

A nível nacional, há notícias sobre o levantamento realizado pelo Ministério da Economia que estimou uma redução de custos da ordem de R\$ 1,4 bilhão com o trabalho remoto dos servidores públicos federais durante a pandemia de Covid 19. O levantamento considerou a redução de gastos de custeio (manutenção da máquina pública) de março de 2020 a junho de 2021 (Brasil, 2022d, p. 12-13).

O Ministério da Economia, por sua vez, publicou a Portaria nº 19.385/2020 (Brasil, 2020c), que prevê a instituição do padrão de ocupação e dimensionamento de ambientes em imóveis ocupados pelo Ministério, tendo por objetivo a utilização mais racional dos espaços para redução e melhor aplicação do recurso público. Dentro do estudo, a Secretaria Executiva do Ministério prevê uma redução de R\$450 milhões em três anos. A publicação da Portaria foi motivada pela necessidade de criação de um padrão de ocupação predial para promover a cultura do compartilhamento dos espaços físicos, e ainda:

O programa possibilita reduzir recursos de custeio da administração pública pela centralização de alguns contratos administrativos tais como alugueis e outros contratos que dão suporte ao funcionamento dos edifícios (vigilância, manutenção predial, brigada, água, e luz, dentre outros, bem como otimizar a ocupação de área útil, áreas comuns e área técnica, vagas de garagem e localização para atendimento público) (Brasil, 2020c).

Segundo o Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Imóveis Institucionais da Administração Federal direta, autárquica e fundacional do Ministério da Economia (Brasil, 2022b), para compor a construção ou a intervenção em determinado imóvel, deve-se criar o Programa de Necessidades que reúne características e condicionantes de um espaço ou edificação, necessária ao desenvolvimento das atividades, cujas áreas somadas representam a área indicada. O Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da Portaria SE/MJSP nº 1551, de 29 de abril de 2022, art.14, incisos VIII e IX (Brasil, 2022e), o Ministério da Economia, com a Portaria nº 19.385, de 14 de agosto de 2020 (Brasil, 2020c), no seu art. 9º, inciso I e o Manual de Padrões de Ocupação das áreas de escritório da Controladoria-Geral da União (Brasil, 2021) definem que “a área de escritório resultará de, no mínimo, 7m<sup>2</sup> (sete metros quadrados) e, no máximo, 9m<sup>2</sup> (nove metros quadrados) multiplicados pela população principal. Ainda, segundo o Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Imóveis do Ministério da Economia (Brasil, 2022b), com a evolução do trabalho externo e a implementação do teletrabalho, o escritório contemporâneo tem demandado maior flexibilidade das áreas de escritório, que contam com áreas voltadas tanto ao trabalho individual como coletivo, onde o índice de ocupação não pode superar os 9m<sup>2</sup> de área de escritório por pessoa.

Para análise do padrão de ocupação do imóvel, somente as áreas computáveis são passíveis de contabilização, que são divididas em áreas de escritório e áreas de apoio:

**Áreas de Escritório:** aquelas destinadas ao trabalho de servidores, empregados, colaboradores, estagiários e terceirizados, que reúnem as áreas para o trabalho individual e coletivo, necessárias ao desempenho das atividades administrativas às quais se destina o imóvel.

**Áreas de Apoio:** aquelas que dão suporte às atividades desenvolvidas no imóvel, tais como auditórios, copas, sanitários, vestiários, guaritas, salas de motoristas, espaços multiuso, espaços de convivência, refeitórios, salas de arquivos correntes, estações de autoatendimento voltado ao público, reprografia, depósitos voltados à atividade administrativa e à manutenção predial (Brasil, 2022b).

As áreas de escritório podem ser divididas em área para trabalho individual, que é destinada ao expediente contínuo e composta por estações de trabalho exclusivas, além de equipamentos e mobiliários de apoio; e área para trabalho coletivo, destinada ao expediente de caráter transitório, composta por estações compartilhadas, além de equipamentos e mobiliários

de apoio, que pode compor salas de reunião e ambientes de cotrabalho (Teixeira; Bacinello, 2024; Zanini, 2024). A redução com os custos com os escritórios é um dos primeiros elementos a fazerem com que as empresas adotem o teletrabalho (Barros; Silva, 2010; Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020), com a adoção do teletrabalho, é possível perceber uma otimização de espaço físico e, portanto, uma possível economia com contratos de aluguel. A pesquisa de Barros e Silva (2010) evidenciou que a redução de custos corporativos se tornou um dos objetivos para a empresa adotar o *home office*, demonstrando que o principal ganho seria a economia com ativos fixos, obtida com a redução dos espaços de escritórios, geralmente, localizados em áreas nobres de grandes cidades. A modernização das práticas de trabalho associada aos benefícios como a redução de custos permite que as organizações públicas se tornem adaptáveis e resilientes com as mudanças ocorridas, principalmente nos momentos de crises.

#### **2.2.6 A adoção do teletrabalho/PGD na UNIFAL-MG**

Esta seção tem por objetivo descrever de forma sintética as informações do processo de implantação do teletrabalho e o PGD na UNIFAL-MG.

Com a descoberta e a rápida transmissão do coronavírus, o combate à Covid-19 se tornou prioridade dos órgãos públicos, instituições de saúde e da sociedade como um todo. Após o estabelecimento das INs nº 19, nº 20 e nº 21, todas de 2020, do Ministério da Economia, que definiram as orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), a UNIFAL-MG emitiu a Portaria nº 496, de 17 de março de 2020, que estabeleceu as medidas de caráter temporário no âmbito da Universidade, para reduzir a exposição interpessoal e as interações presenciais entre membros da comunidade acadêmica, entre elas o trabalho remoto. Segundo a Portaria, fica definido no art. 4º, “define-se como Trabalho Remoto (Código TR) a execução de atividades funcionais, pertinentes às atribuições do servidor, em local externo aos *campi* da UNIFAL-MG, tipicamente no sistema de *home-office*.”

A definição ainda se estendeu por meios dos parágrafos 1º e 2º:

§1º O trabalho remoto consiste na execução de tarefas administrativas ou acadêmicas o acesso aos Sistemas Integrados da UNIFAL-MG, SEI, SIMEC, SCDP, Comprasnet, SIASG, SIGEPE, SIAF, SIAPE e SIAPENet, além de outros de uso restrito a unidades específicas.

§2º O trabalho remoto também poderá ser executado com a adoção de outros sistemas de software ou apps de comunicação, em apoio a atividades de ensino, pesquisa e extensão, administrativas e de planejamento.

Após a Portaria, o Conselho Universitário (Consuni), por meio da Resolução nº 02/2020, de 08 de abril de 2020, suspendeu o calendário acadêmico e instituiu o Regime Especial de Estudos. Em consonância a isso, a publicação da IN nº 65, de 30 de julho de 2020, o Ministério da Economia estabeleceu as orientações, critérios e procedimentos gerais para que os órgãos e entidades integrantes do SIPEC pudessem implementar o PGD. Posteriormente, a Universidade constituiu uma comissão para trabalhar e regulamentar o teletrabalho na instituição. O PGD foi regulamentado no âmbito da UNIFAL-MG por meio da Resolução Consuni nº 61, de 25 de outubro de 2021, que estabeleceu os critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos da UNIFAL-MG, para implementação do Programa de Gestão e Desempenho. No dia 2 de maio de 2022, por meio da Portaria nº 748/2022, a Universidade autorizou o início do PGD de acordo com as suas especificidades de funcionamento e observadas as etapas necessárias, conforme estabelecido na Resolução Consuni nº 61, de 25 de outubro de 2021, sob coordenação da Comissão Permanente do Programa de Gestão (CPPG), com início dos planos de trabalho a partir de 16 de maio de 2022. Atualmente, o PGD está em funcionamento e sendo monitorado e atualizado constantemente pela comissão permanente do programa.

## 2.2 METODOLOGIA

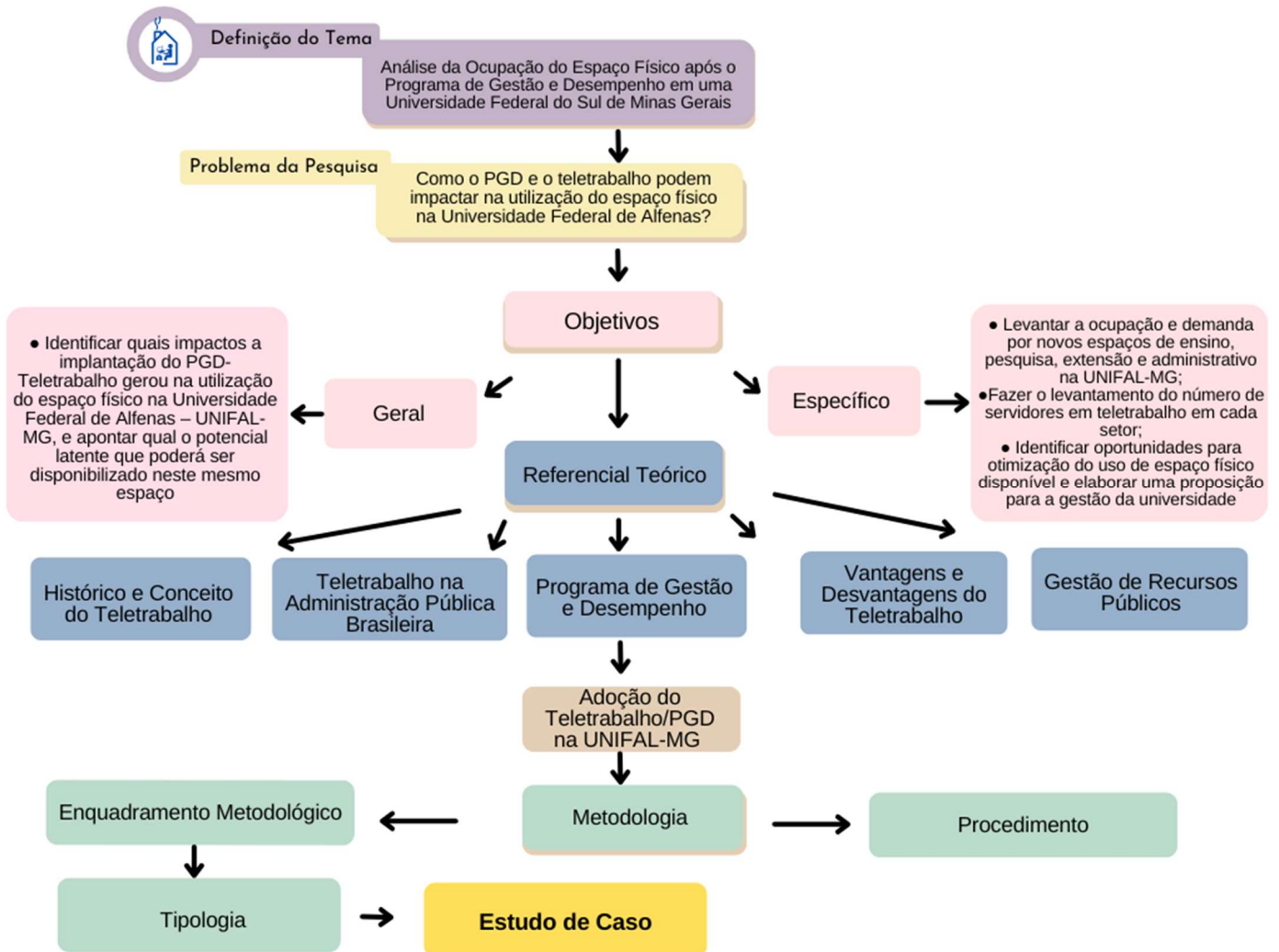
Nesta seção, será apresentado a proposta metodológica do presente estudo, o processo de investigação, o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa, assim como os objetivos e procedimentos que serão realizados para o instrumento de coleta de informações e o método de análise das informações coletadas.

### 2.2.1 Enquadramento metodológico

O delineamento do presente estudo foi realizado de modo a contemplar os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados (Gil, 2022). Assim, esse trabalho foi

estruturado em cinco seções. A Figura 1 exemplifica o fluxograma metodológico na qual esse estudo se baseou.

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa.



Fonte: Autora (2025).

## 2.2.2 Tipologia da Pesquisa

Para se ter uma melhor visão do mapeamento metodológico do trabalho, apresenta-se a Figura 2:

Figura 2 - Mapeamento da Metodologia.



Fonte: Autora (2025).

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório, descritivo, com a utilização de revisão bibliográfica e o estudo de caso como estratégia de pesquisa por permitir um levantamento com mais profundidade de determinado caso e apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato (Marconi; Lakatos, 2022). Para auxiliar na coleta das informações foi realizado um levantamento de dados por meio de questionário, inicialmente aplicado em três unidades-piloto: PROGRAD, PROPLAN e PROAF.

A pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga, sendo que o interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem (Marconi; Lakatos, 2022), intervindo em uma situação insatisfatória, mudando condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa (Chizzotti, 2018).

A pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 2022) que decorre, antes de tudo, de um processo indutivo que se vai definindo e se delimitando na exploração dos contextos ecológico e social, onde se realiza a pesquisa (Chizzotti, 2018), com o objetivo de estudar as características de um grupo com o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade (Gil, 2022).

Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (Gil, 2022).

As revisões bibliográficas são elaboradas com base em material já publicado (Gil, 2022) recomendado a consulta a especialistas ou pessoas que já realizaram pesquisas na mesma área. Sendo assim, para o levantamento bibliográfico, foram utilizados livros, publicações periódicas, artigos científicos e dissertações. Foram realizadas buscas nas bases Spell, Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, Scopus e Web of Science, priorizando as publicações em revistas mais conceituadas e classificadas com qualis B e A, sendo utilizadas as palavras chaves nas áreas de “Programa de Gestão e Desempenho”, “Teletrabalho”, “Redução de Custo” e “Otimização de espaço”.

Quanto aos procedimentos, o estudo de caso de acordo com Yin (2015) é utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes. Gil (2022) menciona que há diferentes propósitos para as pesquisas de estudo de caso, dentre eles explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado e descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. O autor ainda menciona que o propósito deste tipo de pesquisa é proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

### **2.2.3 Etapas do Estudo de Caso**

A seguir, de forma ilustrativa, na Figura 4, são apresentadas as fases do processo do estudo de caso:

Figura 3 - Etapas do Estudo de Caso



Fonte: Autora (2025).

#### 2.2.4 Procedimentos metodológicos

O tema e o problema-chave foram propostos pela pesquisadora responsável à equipe de trabalho da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN, considerando que, com a implantação do PGD na universidade, supôs-se que haveria a liberação de espaços físicos para atender outras demandas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas. Esta pesquisa é contemplada por esta possibilidade, já que o teletrabalho é uma realidade na instituição estudada e as limitações de espaço é um assunto presente nos debates na UNIFAL-MG.

### 2.2.5 Definição da unidade-caso

Esta etapa foi constituída com a seleção de uma unidade de análise e técnicas de coleta de dados. A comunidade abordada foi aquela descrita pela UNIFAL-MG e foi aplicada aos gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas que estão localizadas na Sede. Os outros *campi* não foram incluídos na pesquisa por serem mais recentes e não apresentarem tantos problemas com a limitação de espaço tal como ocorre na Sede. A lista dos setores (Tabela 1), bem como os nomes dos gestores e seus respectivos e-mails, foi retirada na página oficial da universidade – “Órgãos e Dirigentes”, disponível no link:

<https://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/unidadesdirigentes.php>

Tabela 1 - Relação das Unidades Acadêmicas e Administrativas

(continua)

Unidade Acadêmica e Administrativa	Site
Reitoria	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/portal/reitoria/">https://www.unifal-mg.edu.br/portal/reitoria/</a>
Progepe	<a href="http://www.unifal-mg.edu.br/progepe">http://www.unifal-mg.edu.br/progepe</a>
PRPPG	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/prppg/">https://www.unifal-mg.edu.br/prppg/</a>
Proaf	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/proaf/">https://www.unifal-mg.edu.br/proaf/</a>
Prace	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/prace/">https://www.unifal-mg.edu.br/prace/</a>
Prograd	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/graduacao/">https://www.unifal-mg.edu.br/graduacao/</a>
Proplan	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/">https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/</a>
PROEC	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/extensao/">https://www.unifal-mg.edu.br/extensao/</a>
AEPDI	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/aepdi/">https://www.unifal-mg.edu.br/aepdi/</a>
Agência de Inovação e Empreendedorismo	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/i9unifal/">https://www.unifal-mg.edu.br/i9unifal/</a>
Audin	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/">https://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/</a>
SIBI/UNIFAL-MG	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/bibliotecas/">https://www.unifal-mg.edu.br/bibliotecas/</a>
CEAD	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/cead/">https://www.unifal-mg.edu.br/cead/</a>
CEP/UNIFAL-MG	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/cep/">https://www.unifal-mg.edu.br/cep/</a>
CBU	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/cebio/">https://www.unifal-mg.edu.br/cebio/</a>
CPPD	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/cppd/">https://www.unifal-mg.edu.br/cppd/</a>
Dicom	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/site/">https://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/site/</a>
DRGCA	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/drgca/">https://www.unifal-mg.edu.br/drgca/</a>
DIPS	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/dips/">https://www.unifal-mg.edu.br/dips/</a>

Tabela 1 - Relação das Unidades Acadêmicas e Administrativas

(conclusão)

Unidade Acadêmica e Administrativa	Site
DRI	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/dri/">https://www.unifal-mg.edu.br/dri/</a>
NTI	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/nti/">https://www.unifal-mg.edu.br/nti/</a>
Ouvidoria	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/ouvidoria/">https://www.unifal-mg.edu.br/ouvidoria/</a>
Procuradoria Jurídica da UNIFAL-MG	<a href="https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/imagens/AgendaAutarquiasFundaes_novembro.pdf">https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/imagens/AgendaAutarquiasFundaes_novembro.pdf</a>
Secretaria Geral	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/portal/secretaria-geral/">https://www.unifal-mg.edu.br/portal/secretaria-geral/</a>
EE	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/escoladenfermagem/">https://www.unifal-mg.edu.br/escoladenfermagem/</a>
FAMED	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/faculadadedemedicina/">https://www.unifal-mg.edu.br/faculadadedemedicina/</a>
FANUT	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/fanut/">https://www.unifal-mg.edu.br/fanut/</a>
FCF	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/fcf/">https://www.unifal-mg.edu.br/fcf/</a>
FOU	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/odonto/">https://www.unifal-mg.edu.br/odonto/</a>
ICB	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/icb/">https://www.unifal-mg.edu.br/icb/</a>
ICEx	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/icex/">https://www.unifal-mg.edu.br/icex/</a>
ICHL	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/ichl/">https://www.unifal-mg.edu.br/ichl/</a>
ICN	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/icn/">https://www.unifal-mg.edu.br/icn/</a>
IQ	<a href="https://www.unifal-mg.edu.br/iq/">https://www.unifal-mg.edu.br/iq/</a>

Fonte: <https://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/unidadesdirigentes.php>

### 2.2.6 Caracterização e contextualização do espaço de pesquisa

A presente pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). A Universidade se iniciou com a Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (EFOA) e surgiu num contexto de desenvolvimento da cidade de Alfenas, em três de abril de 1914, oficialmente fundada por meio da Lei Estadual nº 657, de 11 de setembro de 1915, e constituída sob a forma de Autarquia, em Regime Especial, pelo Decreto nº 70.686/72. A EFOA se manteve até 1999, quando realizou-se a mudança para Centro Universitário Federal (EFOA/CEUFE), e posteriormente, a instituição foi transformada em universidade via Lei Federal nº 11.154, de 29 de julho de 2005. Com essa transformação, foi viabilizada a implantação de outros cursos de

graduação na Sede em Alfenas, o aumento da oferta de vagas de alguns cursos já existentes e a ampliação do quadro de servidores e de edificações para atender à demanda em crescimento.

Além da transformação, outro motivo de expansão na Universidade foi a adesão ao Programa REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), aprovada pelo então Conselho Superior por meio da Resolução N° 56 de 07 de dezembro de 2007. Este programa de expansão das universidades foi uma resposta do governo brasileiro para aumentar o acesso ao ensino superior público (Zander *et al.*, 2022). O programa propôs a implantação de novos cursos, a criação de novos *campi*, a adequação da infraestrutura física e a contratação de servidores. No entanto, após o processo, com o aumento expressivo do número de estudantes e servidores vinculados à UNIFAL-MG, houveram implicações significativas na infraestrutura disponível que impactaram negativamente principalmente o Campus Sede.

A escolha pela instituição objeto desta pesquisa se deu pelo fato de que a UNIFAL-MG, ao passar por uma expansão de seus cursos e *campi*, ainda tem demandas recorrentes por espaço físico, tornando este trabalho de relevância social, econômica e institucional, e, também, pelo motivo de a pesquisadora ser servidora TAE e vivenciar as necessidades e desafios da instituição.

O Campus Sede possui uma área construída de 45.071,72m<sup>2</sup>, com a maioria das edificações antigas, o que gera falta de espaços físicos adequados, sobrecarga nas instalações existentes e a necessidade de ampliação de salas de aula e laboratórios. Ademais, as atividades acadêmicas na Universidade são dinâmicas com constante promoção de novas oportunidades e demandas, o que acarreta frequentes solicitações de disponibilização de novos espaços. Desta forma, diante da ampliação insuficiente dos espaços educacionais e com os cortes orçamentários nos últimos anos, as necessidades de disponibilização de espaços, otimização das áreas comuns e a economicidade gerada pela não construção de novas edificações são necessárias para atender as demandas da universidade em desenvolvimento (Kleiman *et al.*, 2023).

### **2.2.7 Elaboração do Protocolo**

Para a aplicação da pesquisa na UNIFAL-MG, inicialmente foi aberto um processo no Sistema Eletrônico de Informação (SEI) para o Dirigente Máximo, solicitando autorização para a realização da pesquisa e aplicação do questionário às unidades acadêmicas e

administrativas envolvidas, o acesso a lista de servidores e terceirizados que estão em trabalho remoto vinculados ao PGD, bem como, o relatório detalhado de espaço físico da Sede. Essa etapa metodológica só foi iniciada após submissão para apreciação e parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Além disso, o estudo segue os parâmetros de confidencialidade descritos na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 de Acesso à Informação e a Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Os nomes dos servidores nos formulários não foram ou serão divulgados e são necessários somente para auxiliar o entendimento do gestor para o preenchimento do formulário.

A coleta dos dados foi por meio de formulário, que constitui uma forma de entrevista padronizada, em que se submete o entrevistado a responder rapidamente a algumas questões (Marconi; Lakatos, 2022). Durante a execução do formulário foi informado que poderia ocorrer riscos como cansaço, interferência na vida e na rotina do participante, além de disponibilidade de tempo para responder, mas para amenizar os incômodos, o questionário foi elaborado o mais breve possível, com perguntas rápidas e diretas, enviada por e-mail para que a pessoa possa responder no tempo e horário que for mais conveniente e garantindo que ela possa interromper e voltar a responder no melhor momento ao pesquisado. O questionário possuiu informações suficientes para o que se faz necessário para a pesquisa, e o respondente possuiu a liberdade de se recusar a ingressar e participar do estudo, sem penalização alguma. Foi garantido o zelo pelo sigilo dos dados fornecidos e pela guarda adequada das informações coletadas, assumindo também o compromisso de não publicar o nome dos participantes (nem mesmo as iniciais) ou qualquer outra forma que permita a identificação individual. Foi assegurado também aos participantes a confidencialidade dos dados informados, e após a conclusão da coleta de dados foi realizado o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

### **2.2.8 Coleta de dados**

Nesta etapa foi realizada a aplicação do formulário. Antes da aplicação do formulário foi realizada uma versão pré-teste, com a finalidade de identificar perguntas problemáticas, e/ou que justifiquem modificação da redação ou alteração do formato na redação final (Gil, 2022). A aplicação ocorreu de modo aleatória em todas unidades administrativas e/ou acadêmicas pertencentes ao grupo objetivo, após aplicação nas três unidades-piloto supracitadas.

### **2.2.9 Análise e interpretação dos dados**

Nesta fase foi realizada a análise de dados e a comparação dos dados tabulados com a teoria envolvida no tema pesquisado. Foi realizada a análise e levantamento de quais espaços estão sendo utilizados, em quais períodos ou dias são ocupados. Foi levantado também o número de servidores que estão em teletrabalho em cada setor, quantos estão em teletrabalho parcial, integral ou em trabalho presencial e, assim, identificar oportunidades para otimização do uso de espaço físico disponível.

Ao final da interpretação dos dados, foram estabelecidos escores de “adequado” ou “inadequado” para os espaços físicos em utilização após implementação do PGD, bem como de “Otimizável” ou “Não Otimizável” também para os espaços físicos, conforme disponibilidade de turnos livres para acomodação e/ou revezamento de mais servidores em um determinado espaço físico. Demais dados, quando quantitativos foram expressos em porcentagem, número absoluto ou média, e dados qualitativos apresentados categoricamente, na forma de tabelas, quadros e imagens.

### **2.2.10 Emissão do relatório**

Na presente pesquisa, para a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), foi proposto apresentar um relatório para a gestão atual e disponibilizar uma cópia da pesquisa com os dados levantados sobre o estudo e as possíveis sugestões para otimização e disponibilidade de espaço físico. Esse retorno se faz importante por facilitar o acesso ao conhecimento dos resultados de uma pesquisa (Thiollent, 2022) que geram reações e contribuem para a dinâmica da tomada de consciência e, eventualmente, sugerir o início de mais um ciclo de ação e de investigação.

## **2.3 RESULTADOS**

Foram aplicados formulários a 27 gestores aos setores do Campus Sede da UNIFAL-MG, com resposta de 26 deles, atingindo 96,29% de respostas (Tabela 2). No total de formulários respondidos, foram identificados 153 servidores nos setores pesquisados. Os gestores dos 26 setores respondentes informaram os regimes de trabalho no qual têm trabalhado,

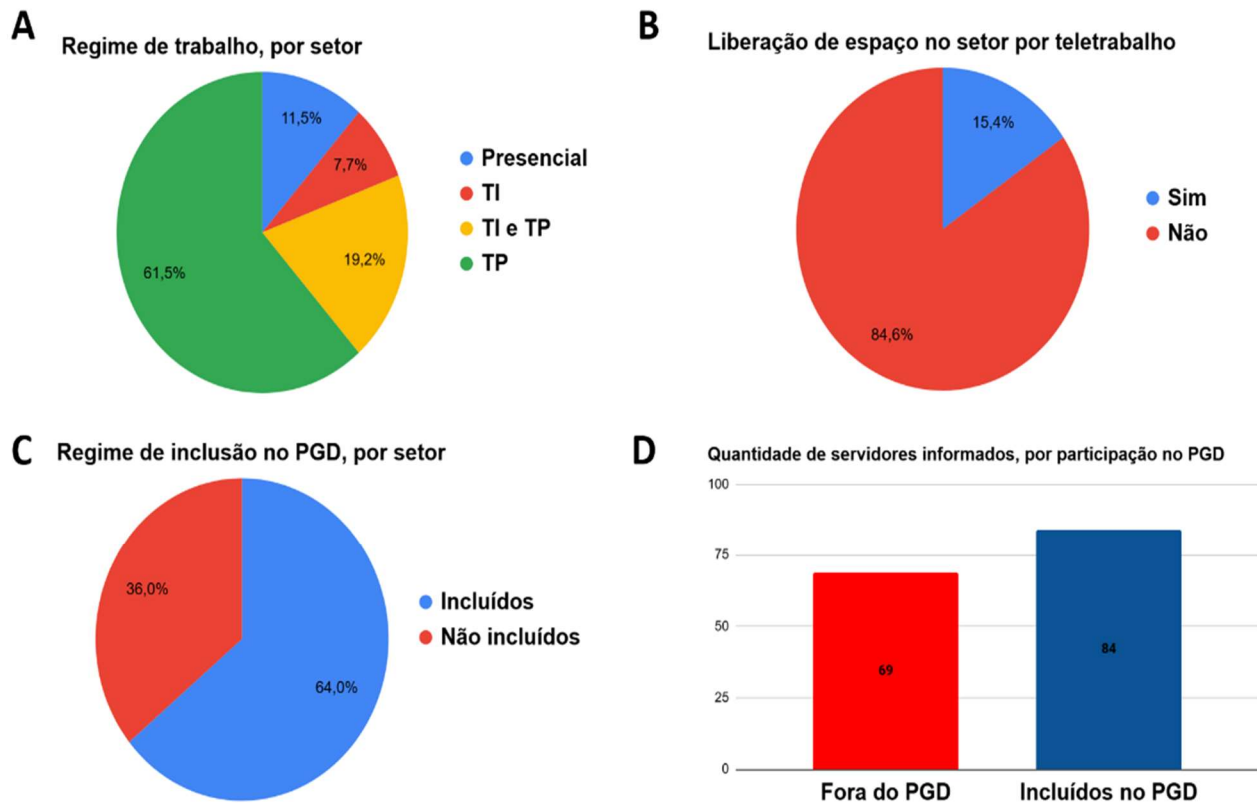
sendo eles: presencial (11,54%) teletrabalho integral (7,69%), teletrabalho parcial (61,54%), e nas duas formas de teletrabalho, parcial e integral, (19,23%). Além disso, também foi verificado que 64% dos setores que responderam ao formulário possuíam todos seus servidores incluídos no PGD, enquanto 36% possuíam também servidores fora do PGD. Desses setores que indicaram a presença de servidores fora do PGD, foram contabilizados 69 servidores, e incluídos no PGD foram 84. Ainda na Tabela 2 é possível verificar os dados referentes às salas compartilhadas entre setores. A Tabela 2 indica também as informações referentes à liberação de espaço por inclusão ao PGD e adesão ao regime de trabalho: apenas 4 setores (15,38% do total) responderam que houve liberação de espaço por essa adesão. Vinte e dois setores (84,62%) relataram não terem espaços liberados após a adesão ao teletrabalho. A Figura 4 apresenta os resultados da tabela sumarizados, na forma de gráficos, conforme porcentagem de cada um dos parâmetros avaliados (Regime de trabalho por setor – 1A, Liberação de espaço por teletrabalho – 1B, Setor com servidores fora do PGD – 1C) e como histograma, pelo quantitativo de servidores fora do PGD (1D).

Tabela 2 - Apresentação dos dados gerais das respostas captadas pelos formulários empregados.

<b>Descrição</b>	<b>Número (n)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Setores do campus UNIFAL-MG sede atingidos pela aplicação dos formulários	27	
Respondidos	26	96,29
Não respondidos	1	3,61
Servidores	153	
Regime de trabalho, por setor	26	
Presencial	3	11,54
Teletrabalho integral	2	7,69
Teletrabalho integral e parcial	5	19,23
Teletrabalho parcial	16	61,54
Regime de inclusão no PGD, por setor		
Setores com servidores incluídos no PGD	16	64,00
Setores com servidores não incluídos no PGD	9	36,00
Regime de inclusão no PGD, por servidores		
Servidores fora do PGD	69	45,10
Servidores incluídos no PGD	84	54,90
Liberação de espaço por teletrabalho		
Sim	4	15,38
Não	22	84,62
Salas compartilhadas com outros setores		
Sim	4	15,38
Não	22	84,62

Fonte: Autora (2025).

Figura 4 - Apresentação dos dados gerais obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG.



Fonte: Autora (2025).

Nota: Figura 1A apresenta o gráfico de pizza com as porcentagens de regime de trabalho, conforme o setor\*; 1B apresenta gráfico de pizza com as porcentagens de liberação de espaço no setor após adoção de teletrabalho; 1C apresenta gráfico de pizza com as porcentagens de servidores incluídos ou não no PGD; 1D apresenta histograma referente ao quantitativo de servidores incluídos no PGD ou não. \* TI e TP na figura 1A representam Teletrabalho integral e teletrabalho parcial, respectivamente.

A Tabela 3 detalha mais sobre os impactos do PGD nas salas dos setores do Campus sede da UNIFAL-MG, e apresenta maiores informações sobre ocupação de turnos, potencial de otimização das salas, a adequação das salas quanto ao número de servidores. Quanto ao número de salas descritas pelos responsáveis do setor, foram 72, com uma média de 25,38m<sup>2</sup>. Das 72 salas, a metragem das salas variou de um mínimo de 3,83m<sup>2</sup> e 1 funcionário, até 109,02m<sup>2</sup> e 3 servidores trabalhando simultaneamente. Já o número máximo de servidores trabalhando simultaneamente em uma sala foi oito. Dentre a amplitude de metragens e números de servidores trabalhando simultaneamente, 8 salas foram identificadas como inadequadas (11,11%). Dada a descrição dos gestores na resposta do formulário foram identificados 1034 turnos ocupados pelos servidores, considerando turnos matutinos, vespertinos e noturnos. Além, foram identificados 2046 turnos disponíveis para utilização dado o revezamento de

servidores e liberação de turnos devido aos regimes de teletrabalho parcial ou integral. Caso sejam desconsiderados os turnos noturnos disponíveis, o número cai para 1270 turnos disponíveis, com média de 17,63 turnos por sala. Por fim, foram identificadas 64 salas (88,89%) com potencial de otimização, ou seja, com turnos livres para utilização conforme metragem que permita adequação (mínimo de 7m<sup>2</sup> para cada servidor) e ocupação máxima simultânea. A Figura 5 apresenta os resultados da Tabela 2 sumarizados, na forma de gráficos, conforme porcentagem de cada um dos parâmetros avaliados (Salas adequadas, conforme metragem e ocupação – 1A, Salas otimizáveis, conforme ocupação de turnos – 1C) e como histograma, pelo quantitativo de turnos ocupados e disponíveis – 1B.

Tabela 3 - Descrição dos impactos do PGD nas salas dos setores da UNIFAL-MG, Sede.

Descrição	Número (n)
Número total de salas descritas	72
Metragem média das salas descritas	25,38
Número de servidores descritos	153
Turnos* ocupados	1034
Turnos livres	
Considerando turnos noturnos	2046
Desconsiderando turnos noturnos (apenas matutino e vespertino)	1270
Média de turnos livres por sala (matutino e vespertino)	17,63
Escore de salas adequadas <sup>1</sup> conforme número de servidores e metragem adequada	
Sim	62
Não	10
Escore de salas com condição de otimização <sup>2</sup> , conforme número de turnos disponíveis	
Sim	64
Não	8

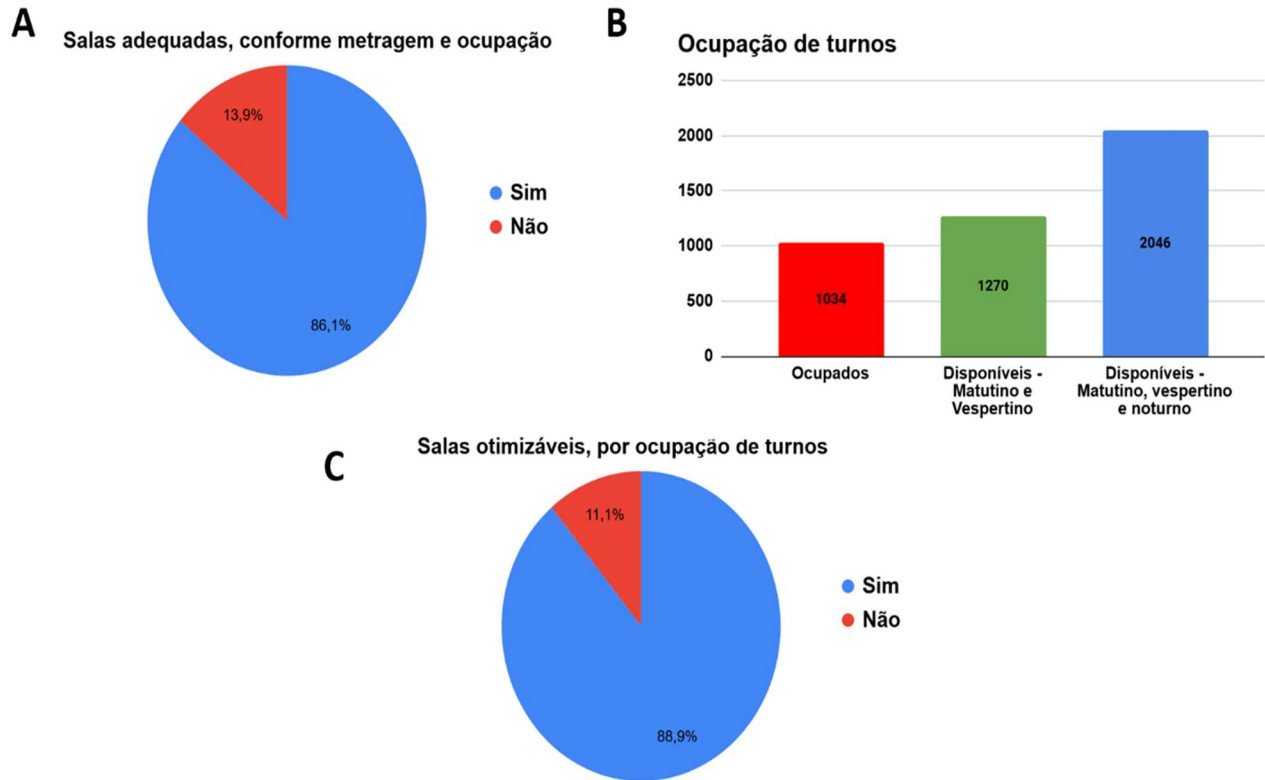
Fonte: Autora (2025).

Notas: \* Turnos indicam período de 4 horas de trabalho, podendo ser vespertino, matutino ou noturno.

<sup>1</sup> Salas consideradas adequadas: aquelas que apresentaram metragem mínima de 7m<sup>2</sup> para cada funcionário em atividade laboral.

<sup>2</sup> Salas consideradas com potencial de otimização: as salas que apresentam disponibilidade de turno para revezamento ou compartilhamento, conforme metragem total que permita adequação e ocupação máxima simultânea.

Figura 5 - Apresentação dos dados referente à ocupação de salas, adequação e potencial de otimização obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG.



Fonte: Autora (2025).

Nota: Figura 1A apresenta o gráfico de pizza com as porcentagens de salas adequadas ou não, conforme metragem e ocupação; 1B apresenta histograma da ocupação de salas, conforme turnos ocupados e disponíveis; 1C apresenta gráfico de pizza com as porcentagens de potencial de otimização de salas, conforme a ocupação de turnos.

Complementando a verificação de adequação de espaços, de disponibilidade de turnos das salas dos setores respondentes, e do potencial de otimização levantado, foi construído um exemplo gráfico. A Figura 6 apresenta três exemplos de salas verificadas no estudo, na qual foi diferenciado por cor o espaço ocupado conforme máxima ocupação simultânea dos servidores (branco) e o espaço disponível para otimização (amarelo).

Figura 6 - Apresentação dos exemplos gráficos obtidos à resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referente à ocupação de salas e potencial de otimização.



Fonte: Autora (2025).

Nota: Figuras 3A, 3B e 3C apresentam representações de salas reais do Campus Sede, e as cores diferenciam o espaço utilizado em máxima ocupação simultânea (branco) e o espaço disponível para otimização (amarelo). Ambas situações indicam as metragens de referência ( $m^2$ ).

## 2.4 DISCUSSÃO

O teletrabalho vem conquistando seu lugar cada vez mais na administração pública pela necessidade de modernização em busca de aspectos voltados ao controle de resultados e desempenho dos servidores. Com a pandemia de Covid-19 houve a necessidade de estimular e

inserir o trabalho remoto nos órgãos públicos, e posteriormente o teletrabalho foi mantido pela administração pública em diferentes setores por perceber que os serviços mantinham a entrega de eficácia necessária à sociedade (Mattos *et al.*, 2023). Esse conceito de trabalho é relativamente novo e seus benefícios e implicações ainda estão sendo analisados (Roos; Silva, 2023). Estudos vêm apresentando abordagens sobre as vantagens e desvantagens na adoção do teletrabalho, e, embora seja possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda não existem muitas publicações (Filardi *et al.*, 2020; Oliveira; Pantoja, 2021). Diante do levantamento bibliográfico para esta pesquisa, e mesmo com o crescente aumento de pesquisas com interesse sobre o teletrabalho, principalmente sobre a qualidade de vida para o servidor (Martins; Sátiro, 2024), ainda não existem muitos estudos que tratam dos benefícios e prejuízos do teletrabalho para a redução de custos e otimização do espaço físico (Filardi *et al.*, 2020; Rocha; Amador, 2018). Nesse sentido, e considerando ainda os desafios atuais enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino, principalmente no que tange a questões orçamentárias, verifica-se a necessidade de novos estudos que busquem identificar quais são os impactos do teletrabalho e do PGD na rotina, organização e na utilização do espaço físico dessas instituições. Assim, com a implantação do PGD na UNIFAL-MG, observa-se pelos resultados desse estudo que um dos impactos que o programa pode trazer é a disponibilização do espaço físico para a universidade. Nesse sentido, entende-se a justificativa para a realização do presente trabalho, que acaba por contribuir diretamente com a gestão no atendimento às demandas institucionais por espaço físico e com a economia de recursos públicos advinda da não necessidade de construção de novos prédios e espaços. Além disso, dada a falta de estudos sobre o tema, como apresentado anteriormente, esta pesquisa pode se tornar referência para outras instituições que adotaram ou irão adotar o teletrabalho.

De acordo com Navarini e Pereira (2021), o trabalho híbrido é uma das alternativas de formas de trabalho pós-pandemia, pois reúne as melhores práticas da modalidade presencial com as melhores práticas do teletrabalho, podendo trazer uma revolução no modelo trabalhista. Rocha e Amador (2018) explanam que a conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea existindo diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, porém o que se observa é que as descrições sobre o tema convergem para a flexibilização dos espaços de trabalho, utilizando ferramentas para a entrega das demandas. Outro ponto encontrado no estudo de Oliveira e Pantoja (2021) é que o foco dos artigos é distinto, sendo mais representativos os trabalhos voltados para a percepções dos indivíduos sobre o teletrabalho, com o objetivo de identificar suas principais vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores. As demais publicações tiveram como finalidade identificar: fatores

relacionados aos desafios dos gestores e teletrabalhadores; a qualidade de vida; perfil dos teletrabalhadores; gestão do conhecimento; o controle e a subjetividade dessa modalidade de trabalho; bem como a adaptação dos profissionais. Nos achados de Okano *et al.* (2020), algumas pesquisas apontam que o trabalho remoto aumenta significativamente a produtividade dos colaboradores e, do ponto de vista da empresa, promove a redução dos custos organizacionais, como, por exemplo, consumo de energia, água e, muitas vezes, redução das posições de trabalho dos funcionários, sendo possível diminuir o tamanho dos escritórios físicos, com consequente redução de alugueis ou a compra de locais mais enxutos.

A implementação do teletrabalho, seja em regime parcial ou integral, tem encontrado níveis distintos de aceitação e adequação entre os setores público e privado, reflexo direto das diferenças estruturais, culturais e gerenciais entre essas esferas (Filardi *et al.*, 2020; Hau; Todescat, 2018; Pinto, 2023). Na iniciativa privada, o modelo remoto foi rapidamente incorporado com relativa flexibilidade, impulsionado por estruturas organizacionais mais dinâmicas, maior autonomia na gestão de pessoal e forte orientação por resultados (de Souza Evaristo *et al.*, 2023; Ferreira *et al.*, 2021). Rocha e Amador (2018) trazem que a literatura mais relacionada ao mundo empresarial tem investigado as possíveis dificuldades à implantação do teletrabalho, porém, com olhar inclinado à maior produtividade e lucratividade das empresas, em que se pauta na busca de soluções para sua expansão, de modo a beneficiar os interesses produtivos. Já na administração pública, a transição tem sido mais lenta e complexa, marcada por entraves normativos, burocracia procedimental e dificuldades de adaptação de lideranças e servidores a uma lógica de gestão por desempenho (Paiva; Ribeiro, 2023; Lucas; Santos *et al.*, 2021). Além disso, enquanto empresas privadas costumam investir de forma contínua em tecnologias de apoio, indicadores de produtividade e práticas de trabalho remoto, muitos órgãos públicos ainda carecem de instrumentos eficazes para mensurar entregas, acompanhar metas e garantir isonomia nas condições de trabalho (Paiva; Ribeiro, 2023; Filardi *et al.*, 2020). A literatura destaca que a resistência à mudança no setor público também se deve à cultura institucional historicamente baseada na presença física e no controle formal do tempo de serviço, o que dificulta a consolidação de modelos mais flexíveis (Lemos, 2024; Mendes *et al.*, 2020). Assim, embora ambos os setores tenham aderido ao teletrabalho durante a pandemia, a permanência e efetividade desse regime dependem, no setor público, de um esforço mais sistemático de reformulação gerencial e cultural.

A adoção do teletrabalho na administração pública, impulsionada pelo contexto da pandemia da COVID-19, provocou transformações significativas na dinâmica operacional de universidades e instituições de ensino (Anjos, 2022; Silveira, 2021). A necessidade imediata de

continuidade das atividades administrativas e acadêmicas à distância levou à implementação emergencial de tecnologias de comunicação e sistemas de gestão remota, revelando tanto potencialidades quanto limitações desse modelo (Lopes; Lunardi, 2022; Baccili; Cruz, 2021). No âmbito das universidades, o teletrabalho demonstrou capacidade de manter a execução de tarefas técnico-administrativas com níveis satisfatórios de produtividade, ao mesmo tempo em que exigiu reestruturações organizacionais, redefinição de fluxos de trabalho e desenvolvimento de competências digitais por parte dos servidores (Anjos, 2022). No entanto, a transição também evidenciou desafios estruturais, como a desigualdade no acesso a recursos tecnológicos, a dificuldade de mensuração de resultados e o enfraquecimento de interações interpessoais, fundamentais para o ambiente educacional. Contudo, no estudo realizado por Figueiredo *et al.*, (2021), os autores identificaram que, apesar do pequeno número de publicações sobre teletrabalho, o Brasil mantém a liderança nas publicações com esta temática, majoritariamente da área de gestão e economia, destacando sua importância. Parte dessas fragilidades foram diretamente abordadas por esse estudo, que evidenciou o potencial de otimização de espaço latente e presente em uma instituição pública de ensino superior. Dado o contexto apresentado e os resultados obtidos, pode-se inferir que o teletrabalho emerge como uma alternativa viável, porém dependente de planejamento estratégico e suporte institucional contínuo para garantir sua eficácia e sustentabilidade no setor público educacional (Moreira; Zuin, 2022; Vanderley, 2022).

A institucionalização do teletrabalho na administração pública federal brasileira está diretamente associada ao desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), implementado como uma estratégia para alinhar a flexibilização do regime de trabalho às metas de produtividade e eficiência do serviço público (Hernandes *et al.*, 2023; Pena, 2024; Santana, 2023). O PGD surgiu como resposta à necessidade de sistematizar práticas de trabalho remoto que se consolidaram durante a pandemia, oferecendo um marco normativo para sua adoção de forma estruturada e monitorada (Brasil 2022c; Hernandez *et al.*, 2023). Ao vincular o desempenho do servidor à entrega de resultados previamente pactuados, o programa promove uma cultura organizacional orientada por objetivos, incentivando a autonomia, a responsabilidade e a transparência nas atividades realizadas fora do ambiente físico das instituições (Moraes *et al.*, 2022; Virgílio; Burigo, 2023;). Essa abordagem representa uma ruptura com o modelo tradicional de controle por presença física, introduzindo métricas de avaliação baseadas em entregas e indicadores de desempenho, associadas à liberação de espaços físicos, revezamento de servidores, e otimização do uso de espaços (Rodrigues, 2023). Essa associação foi diretamente verificada nos resultados desse estudo, na qual é apresentado um

potencial de uso de 1270 turnos entre períodos matutino e vespertino, além da já verificada liberação de espaço em 11,11% dos setores respondentes e da alta porcentagem de servidores já em regime de teletrabalho (88,46%). Assim, verifica-se que no contexto das universidades e demais órgãos públicos, o PGD se apresenta como instrumento-chave para a modernização da gestão, embora sua eficácia dependa de fatores como a clareza dos planos de trabalho, a capacitação dos gestores e o desenvolvimento de sistemas de acompanhamento adequados (Garcia, 2025; Teixeira, 2023). Segundo Virgílio e Burigo (2023), as Universidades vêm autorizando o PGD desde julho de 2020, após a publicação da IN nº 65/2020. Essa inovação altera a dinâmica nas organizações de forma cada vez mais definitiva, tanto na força de trabalho, quanto na forma de entrega das atividades exercidas pelos servidores. A vivência do trabalho remoto permitiu a consolidação da entrada no serviço público federal às novas formas de interação no trabalho, mediante a implantação do PGD da administração pública federal (Teixeira; Bacinello, 2024).

Na UNIFAL-MG, o PGD foi regulamentado pela Resolução Consuni nº 61, de 25 de outubro de 2021, que estabeleceu critérios e procedimentos a serem observados pelos Órgãos da instituição para implementação do PGD, e teve sua publicação no diário oficial no dia 10 de março de 2022, após um período de trabalhos das comissões, comitê e das unidades administrativas envolvidas na regulamentação do programa na universidade. A referida resolução considera no seu Art. 2º, inciso VI:

Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pela/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 (UNIFAL, 2021);

De acordo com o art.2º, inciso IX, da IN nº 24/2023 (Brasil, 2023a), um dos objetivos do programa é contribuir para a saúde e qualidade de vida no trabalho dos servidores. Segundo Oliveira (2023), a adoção do teletrabalho proporcionou inúmeras vantagens, tais como: menos interrupções, menor distração, maior interação com a família, maior autonomia para organizar as tarefas, mais flexibilidade de horário, o órgão forneceu a infraestrutura para desenvolver o teletrabalho não houve mudanças na estrutura organizacional do órgão e que o teletrabalho pode entregar um serviço com eficiência, efetividade, produtividade e qualidade. Aderaldo *et al.* (2017) afirmam que um resultado direto do teletrabalho é o aumento da produtividade do

trabalhador, assinalado como benefício para a organização, uma vez que o teletrabalhador tem foco em tarefas a ele designadas e que não há interrupção ou interferência direta por parte de colegas de trabalho. O estudo realizado por Oliveira (2023) corrobora com os resultados encontrados por Aderaldo *et al.* (2017), Filardi *et al.* (2020) e Rocha e Amador (2018), agregando qualidades como a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade. Os autores Aderaldo *et al.* (2017) ainda mencionam que ao reduzir ou eliminar o tempo de deslocamento até os escritórios ou as indústrias, os trabalhadores economizam tempo para a vida pessoal, podendo inclusive dedicá-lo ao seu próprio desenvolvimento profissional, além do desafogamento do tráfego de carros nas cidades (Rocha; Amador, 2018).

A implementação do teletrabalho, em conjunto com o Programa de Gestão e Desempenho, tem promovido mudanças estruturais significativas no ambiente de trabalho da administração pública, notadamente no que se refere ao uso dos espaços físicos institucionais (Luiza; Nascimento, 2024). Com a adoção de regimes híbridos ou totalmente remotos, muitos órgãos públicos passaram a reavaliar a ocupação de suas instalações, identificando oportunidades de otimização e redução de custos operacionais (Lima, 2025; Silva; Veloso, 2025). No caso das universidades e demais instituições de ensino, essa reconfiguração tem permitido a realocação de ambientes antes exclusivamente administrativos para finalidades acadêmicas, como salas de estudo, laboratórios ou espaços de inovação. Além disso, a menor demanda por postos fixos de trabalho favorece a adoção de modelos de uso compartilhado, como estações rotativas (*hot desking*), que se alinham às diretrizes de sustentabilidade e racionalização dos recursos públicos. Esse estudo já aponta avanços consideráveis nesse sentido de implementação do teletrabalho, uma vez que 88,54% dos setores que responderam aos questionários indicaram já adotar alguma modalidade de teletrabalho, e 15,38% dos setores já obtiveram alguma liberação de espaço físico após essa adoção. Contudo, essa transformação, no entanto, requer planejamento técnico e normativo, especialmente em relação à gestão de infraestrutura, segurança da informação e ergonomia, para que os ganhos de espaço sejam acompanhados de condições adequadas para os servidores que permanecem em regime presencial (Carvalho; Gemma, 2023; Silva; Veloso, 2025; Souza, 2023).

A consolidação do teletrabalho e de modelos de gestão por desempenho na administração pública evidencia a necessidade iminente de adaptação a novas formas e ferramentas de trabalho, acompanhada por uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis (Dias; Oliveira, 2023; Lucas; Santos, 2021). Em um cenário de crescente demanda por serviços públicos de qualidade e restrições orçamentárias, torna-se imperativo não apenas incorporar

tecnologias digitais e metodologias ágeis, mas também repensar a alocação de bens patrimoniais, estruturas físicas e, sobretudo, capital humano (Dias; Oliveira, 2023; Romaro; Araújo, 2021). A otimização do trabalho dos servidores passa pela redefinição de atribuições, realocação de equipes com base em competências técnicas e avaliação contínua dos resultados entregues, permitindo maior aderência às metas institucionais e à melhoria da prestação de serviços. Essa transformação requer investimentos em capacitação, interoperabilidade de sistemas e promoção de uma cultura organizacional voltada à inovação e à eficiência (Luiza; Nascimento, 2024). Assim, mais do que uma adequação operacional, trata-se de uma mudança paradigmática na forma como os recursos públicos são geridos, com foco em desempenho, racionalidade administrativa e valorização das pessoas que compõem o serviço público.

Embora o teletrabalho tenha se consolidado como uma alternativa viável e eficiente durante o período crítico da pandemia, seu prosseguimento em um contexto pós-pandêmico tem exposto uma série de dificuldades e problemáticas no âmbito da administração pública (Bridi *et al.*, 2024; Rabelo Neto; Confessor, 2024). Entre os principais desafios identificados estão a ausência de infraestrutura tecnológica padronizada entre os órgãos, as fragilidades na supervisão de atividades remotas e a carência de políticas institucionais voltadas à saúde mental e ao bem-estar dos servidores (Calcini; Camara, 2022; Rabelo Neto; Confessor, 2021). A literatura aponta que, com a normalização do trabalho presencial em muitos setores, surgem tensões relacionadas à equidade no acesso ao teletrabalho, ao gerenciamento de equipes híbridas e à definição de critérios objetivos para a concessão desse regime. Além disso, a desarticulação entre os sistemas de gestão de pessoas e os sistemas de monitoramento de desempenho limita a efetividade dos instrumentos de avaliação implantados com o Programa de Gestão e Desempenho (Miranda, 2024; Santos; Jerônimo, 2025). Nesse novo cenário, a administração pública é desafiada a reequilibrar a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho com as exigências institucionais de controle, produtividade e coesão organizacional, o que demanda o desenvolvimento contínuo de normativas, capacitações e soluções tecnológicas que deem suporte sustentável a esse modelo (Durães *et al.*, 2021).

Não somente em relação aos desafios quanto às limitações do teletrabalho, existem desafios também em relação às desvantagens já levantadas pela literatura, a saber: problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa (Filardi *et al.*, 2020). Pode apresentar também um aumento da carga de trabalho, isolamento social, sem interação com os colegas de trabalho.

Esse isolamento e a falta de convívio podem desenvolver uma falta de interação entre as equipes e prejudicar a comunicação entre os trabalhadores, o que pode vir a gerar um prejuízo e um atraso nas entregas do serviço (Oliveira, 2023). Dentre os aspectos negativos mais abordados nos estudos, além do isolamento social, estão as dificuldades com a infraestrutura e investimento em tecnologia e conciliar o trabalho com a rotina dos filhos e da casa.

Além disso, apesar dos avanços proporcionados pela adoção do teletrabalho e pela flexibilização dos modelos de gestão, ainda persiste, nas universidades públicas, uma lacuna significativa quanto ao conhecimento preciso da capacidade instalada de seus espaços físicos administrativos. Muitas instituições carecem de mapeamentos atualizados que permitam identificar, de forma sistemática, quais ambientes estão efetivamente ocupados, quais permanecem ociosos e qual o potencial de reaproveitamento ou readequação desses espaços (Candido; Alencar, 2024; Silva *et al.*, 2025; Yamada, 2022). Essa ausência de dados estruturados compromete o planejamento estratégico da alocação de servidores, gerando desperdício de recursos e dificultando a adoção de modelos híbridos eficientes (Alencar, 2024; Yamada, 2022). O dimensionamento adequado das instalações, por meio de levantamentos técnicos e diagnósticos funcionais, é essencial para garantir a compatibilidade entre a força de trabalho presencial e a infraestrutura disponível, otimizando o uso de imóveis públicos e contribuindo para uma gestão mais racional e sustentável. Nesse contexto, a articulação entre áreas como planejamento, gestão de pessoas e administração patrimonial torna-se fundamental para orientar decisões baseadas em evidências e garantir a adequação dos espaços às novas dinâmicas laborais (Candido; Alencar, 2024).

Ao se considerar o redimensionamento do espaço físico institucional após a implementação do PGD, é possível propor a otimização de espaços, seja pelo revezamento entre servidores, ou utilizando o potencial máximo de ocupação das salas. Esse estudo aborda diretamente essa questão, ao identificar que há 88,89% de salas otimizáveis, liberação de espaço físico já identificado em 15,38% dos setores e a apresentação exemplificada de plantas baixas de salas que demonstram a metragem potencialmente otimizável. Contudo, torna-se evidente uma limitação metodológica inerente à análise qualitativa empregada, que é a desconsideração de variáveis estruturais e funcionais específicas dos ambientes analisados. Embora o levantamento da disponibilidade de turnos e a liberação de espaços por meio do teletrabalho permitam identificar áreas potenciais para reorganização, tal diagnóstico tende a superestimar a real capacidade de adaptação física dos ambientes quando não são consideradas restrições como a presença de mobiliário fixo, áreas destinadas à recepção e circulação, barreiras arquitetônicas e outros impedimentos físicos. Além disso, a impossibilidade de expansão da

infraestrutura em muitas instituições públicas, como universidades federais, reforça a necessidade de um planejamento mais criterioso e contextualizado (Cavalcanti; Guerra, 2022; Gervásio; Cova, 2024). O simples mapeamento quantitativo de espaços desocupados não é suficiente para embasar decisões eficientes de redistribuição ou reconfiguração, sendo fundamental a integração de dados qualitativos e técnicos que reflitam a complexidade da ocupação espacial real. Assim, torna-se indispensável o desenvolvimento de instrumentos mais robustos de análise que incorporem as especificidades arquitetônicas, funcionais e operacionais dos ambientes institucionais (Cavalcanti; Guerra, 2022).

Nesse sentido, a reestruturação de espaços físicos ociosos nas universidades públicas representa uma estratégia fundamental para atender às múltiplas demandas institucionais, que vão além das necessidades do corpo técnico-administrativo, contemplando também ambientes voltados ao ensino, pesquisa, extensão e convivência estudantil. Laboratórios, salas de conferência, áreas de estudo coletivo e espaços para atividades acadêmicas diversas competem por uma infraestrutura muitas vezes limitada e historicamente saturada (Barbosa; Melo, 2022; Silva *et al.*, 2024). A expansão física dessas instituições, especialmente em áreas urbanas consolidadas, enfrenta entraves significativos, como restrições orçamentárias, barreiras legais e limitações arquitetônicas. Diante disso, sob a ótica da economicidade e da racionalização dos recursos públicos, o reaproveitamento de ambientes ociosos surge como alternativa prática e eficiente, desde que conduzido com planejamento e critério (Silva *et al.*, 2024; TCU, 2025). No entanto, esse processo exige a realização de diagnósticos situacionais robustos e contínuos, capazes de mapear com precisão a ocupação atual, a demanda projetada e a viabilidade de adaptações funcionais nos espaços existentes. Tais diagnósticos devem considerar não apenas a disponibilidade física, mas também aspectos operacionais, ergonômicos e pedagógicos que impactam diretamente na qualidade do ambiente universitário. Portanto, uma reorganização dessa magnitude requer um olhar sistêmico e dinâmico por parte da gestão, com o apoio de instrumentos técnicos que fundamentem a tomada de decisão e promovam a otimização do uso do patrimônio público (Barbosa; Melo, 2022; Silva *et al.*, 2024; TCU, 2025).

A literatura técnico-científica sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades públicas brasileiras ainda se encontra em fase de consolidação, mas já aponta indícios relevantes quanto à sua eficiência e eficácia no contexto da gestão pública (Bacinello, 2024; Teixeira; Zanini, 2024), incluindo esse trabalho e os resultados esclarecedores obtidos. Estudos têm ressaltado que o PGD representa uma ferramenta promissora para modernizar práticas administrativas, sobretudo por permitir maior foco em resultados e por estimular a autonomia funcional dos servidores técnico-administrativos (Garcia, 2025; Leite; Pinho, 2024).

A eficiência do programa é geralmente associada à redução de custos operacionais, à racionalização de processos e à melhoria da produtividade individual, enquanto sua eficácia depende da capacidade das instituições em alinhar os planos de trabalho com os objetivos estratégicos institucionais (Gurgel *et al.*, 2025; Teixeira; Bacinello, 2024; Leite; Pinho, 2024). A adoção do teletrabalho na administração pública tem sido progressivamente vinculada aos princípios de economicidade e eficiência administrativa, conforme destacado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão 1017/2025 – Plenário. O documento orienta os órgãos e entidades públicas a estruturarem seus programas de gestão com base em critérios que assegurem a racionalização dos recursos públicos, evidenciando o teletrabalho como uma estratégia viável para redução de despesas operacionais, especialmente aquelas relacionadas à manutenção da infraestrutura física. No contexto das universidades públicas, essa diretriz se mostra particularmente relevante, dada a recorrente limitação orçamentária e a necessidade de melhor aproveitamento de espaços institucionais. Ao reconhecer o potencial de redução de custos com insumos, energia elétrica, transporte e estrutura física, o TCU reforça que a adoção do teletrabalho deve estar alinhada a um planejamento estratégico que considere não apenas os ganhos financeiros imediatos, mas também a sustentabilidade do modelo no médio e longo prazo. Essa perspectiva impõe à gestão universitária o desafio de implementar políticas internas de monitoramento e avaliação que possam demonstrar, com base em dados concretos, os reais benefícios do regime remoto, bem como suas implicações na alocação dos recursos humanos e físicos. Dessa forma, a relação entre teletrabalho e economicidade se consolida como um eixo central de inovação na administração pública contemporânea, exigindo comprometimento institucional com o aprimoramento contínuo da gestão.

No entanto, a literatura também destaca limitações, como a dificuldade de mensuração qualitativa das entregas, a resistência cultural de setores mais tradicionais e a necessidade de capacitação continuada dos gestores e servidores. Avaliações empíricas sugerem que, quando bem implementado, o PGD pode contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão universitária, mas seu sucesso está condicionado à maturidade organizacional e ao compromisso institucional com a cultura de desempenho. A literatura científica evidencia que as universidades públicas brasileiras enfrentam diversos entraves de gestão frente às mudanças nos processos de trabalho dos servidores técnico-administrativos, especialmente após a consolidação de modelos híbridos e do Programa de Gestão e Desempenho (Gurgel *et al.*, 2025). Entre os principais problemas apontados estão a ausência de políticas de gestão de pessoas baseadas em competências, a falta de integração entre sistemas de informação administrativos e a escassez de metodologias para avaliação de desempenho alinhadas às

especificidades do serviço público educacional (Aguiar, 2024; Silva; Veloso, 2024). Pesquisas como as de Dalmau *et al.* (2023) e Flausino e Corrêa (2024) revelam que a adoção de novas práticas de trabalho sem o devido suporte organizacional resulta em sobrecarga de tarefas, ambiguidade de funções e resistência por parte dos gestores intermediários. Além disso, estudos apontam que grande parte das universidades não possui diagnósticos atualizados sobre sua força de trabalho, o que dificulta a redistribuição de pessoal e a identificação de lacunas de qualificação (Gurgel *et al.*, 2025; Lima, 2025). Diante desse cenário, torna-se urgente o desenvolvimento de pesquisas voltadas ao desenho de modelos de gestão mais adaptáveis, à formulação de instrumentos de avaliação compatíveis com o contexto acadêmico e à análise do impacto das tecnologias de gestão sobre a cultura organizacional (Brandão, 2024; Garcia, 2025). Tais estudos são fundamentais para orientar intervenções que promovam uma transição estruturada e eficiente para as novas formas de trabalho na administração universitária.

Tais resultados, e forma de discussão desses, só foi possível graças à metodologia empregada. O formulário é amplamente reconhecido na literatura técnico-científica como uma ferramenta metodológica eficiente para a coleta de dados e elaboração de diagnósticos situacionais (Lima *et al.*, 2021). Sua principal vantagem está na padronização da coleta, que permite reunir informações de forma sistemática, favorecendo a comparação e a análise quantitativa ou qualitativa, conforme a natureza das questões propostas (Silva *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2018). A utilização de formulários possibilita o alcance de um número significativo de respondentes em um curto espaço de tempo, o que o torna uma opção viável em estudos de larga escala ou em contextos organizacionais amplos. Segundo Gil (2022), o formulário é uma das técnicas mais práticas e eficientes de coleta de dados por ser aplicável aos mais diversos segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis. No entanto, sua eficácia depende diretamente da clareza dos objetivos da pesquisa, da estrutura lógica das perguntas e da linguagem utilizada, que deve ser acessível e livre de ambiguidades. Além disso, é fundamental garantir a validade e a confiabilidade do instrumento, por meio de testes prévios e de um delineamento metodológico coerente com os propósitos do estudo (Gerhardt *et al.*, 2009; Bastos *et al.*, 2023). A literatura também aponta limitações, como o risco de respostas automáticas ou pouco refletidas, especialmente quando o formulário é extenso ou mal estruturado. Por isso, recomenda-se que o instrumento seja elaborado com equilíbrio entre profundidade e objetividade, podendo ser complementado por outras técnicas, como entrevistas ou grupos focais, quando se busca um entendimento mais aprofundado da realidade estudada. Em síntese, o formulário é uma ferramenta metodológica

de grande utilidade, desde que aplicado com rigor técnico e sensibilidade ao contexto da pesquisa.

A metodologia adotada neste estudo, centrada na aplicação de um formulário estruturado, permitiu a coleta de dados relevantes para a caracterização do PGD, especialmente no que se refere ao número de servidores participantes, à adoção do regime de teletrabalho e ao impacto na liberação e potencial de uso dos espaços físicos institucionais. No entanto, algumas limitações metodológicas foram identificadas, notadamente relacionadas à heterogeneidade das respostas, o que dificultou uma sumarização objetiva dos dados, bem como à ocorrência de inconsistências no preenchimento por parte dos respondentes, comprometendo parcialmente a qualidade e a completude das informações. Tais fatores indicam a necessidade de aprimoramento no desenho do instrumento de coleta, com vistas à padronização e ao controle de variáveis críticas. Apesar dessas limitações, os resultados apontam indícios significativos de que o PGD pode contribuir para uma gestão mais racional dos espaços físicos e das condições de trabalho. Diante disso, sugere-se que estudos futuros aprofundem a investigação sobre estratégias de reestruturação de ambientes de trabalho, considerando parâmetros técnicos e funcionais, além da proposição de modelos estruturados de revezamento de turnos. Recomenda-se, ainda, a condução de avaliações longitudinais que mensurem os impactos econômicos e os efeitos sobre a qualidade de vida dos servidores em diferentes formatos de trabalho, a fim de subsidiar políticas públicas mais eficazes e sustentáveis no contexto da administração pública.

Diante das transformações estruturais desencadeadas pelo avanço do teletrabalho no setor público, especialmente impulsionadas pelo contexto pandêmico e pela implementação do PGD, observa-se a emergência de novos paradigmas organizacionais nas universidades públicas brasileiras. A análise crítica dos dados coletados, aliada à revisão da literatura bibliográfica, evidencia que, embora o teletrabalho apresente vantagens expressivas quanto à flexibilização das rotinas, ao uso racional dos espaços físicos e à potencial melhoria da qualidade de vida dos servidores, sua implementação ainda demanda planejamento estratégico, infraestrutura adequada e práticas gerenciais coerentes com essa nova configuração. As limitações metodológicas encontradas no presente estudo, sobretudo relacionadas à heterogeneidade e inconsistência das respostas obtidas via formulário estruturado, não comprometem o reconhecimento de tendências significativas observadas na gestão de pessoal e na ocupação dos ambientes institucionais. Dessa forma, reitera-se a necessidade de aprofundamento das investigações futuras, com foco na mensuração de impactos de longo prazo, tanto sob a perspectiva econômica quanto social, além da elaboração de propostas que favoreçam a sustentabilidade das políticas públicas voltadas à reorganização do trabalho. A

consolidação do PGD como instrumento eficiente de gestão depende, portanto, da articulação entre evidências empíricas, inovação administrativa e comprometimento institucional com a transformação dos modelos tradicionais de trabalho.

### 3 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os impactos decorrentes da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em conjunto com o regime de teletrabalho, na utilização do espaço físico da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, bem como apontar o potencial latente presente nesse mesmo espaço. A partir da análise dos dados coletados por meio de formulário estruturado, observou-se que a adesão ao PGD ocasionou efeitos diretos na liberação de áreas físicas anteriormente ocupadas, evidenciando possibilidades concretas de reestruturação e otimização dos ambientes institucionais. Foram identificadas áreas subutilizadas em diferentes setores, e um mapeamento a distribuição dos servidores em regime remoto ou não, revelando variações significativas entre setores e unidades, com disponibilidade de vários turnos para ocupação, e um alto número de salas com condição de otimização. Com base nos dados obtidos, foi possível prever um potencial expressivo para fomentar a reorganização dos espaços físicos, contemplando o reuso das áreas liberadas, a redistribuição funcional dos ambientes e a integração entre setores administrativos e acadêmicos.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 15, n. esp., 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2024.
- AGUIAR, Naiara Amorim da Silva *et al.* Programa de gestão e desempenho e mudanças organizacionais na administração pública federal brasileira: uma análise integrativa da literatura. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s. l.], n. E69, p. 451-464, 2024. Acesso em: 12 abr. 2025.
- ALENCAR, Maria do Carmo Baracho de *et al.* Teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 e a saúde de servidores de uma Universidade. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. e6112139380-e6112139380, 2023. Acesso em: 12 abr. 2025.
- ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015. Disponível em: DOI: 10.1177/1529100615593273. Acesso em: 23 fev. 2024.
- ALONSO, Marcos. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 73, n. b., p.127-152, 2022. Acesso em: 14 mar. 2024.
- ARAÚJO, Liriane Soares; SILVA, Leonardo Geri Neves; MAURO, Paulo Sérgio Gaudencio. Um estudo sobre a tecnologia da informação frente ao teletrabalho nas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 113-125, 2024. Disponível em: [https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt\\_BR/article/view/1896](https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1896). Acesso em: 12 mar. 2025.
- ASSUNÇÃO, Breno Silva. Beda. de; DUARTE, Jônatas Matos dos Santos; AGUIAR, Jorge Luís Branco; VELASCO, Simone Maria Vieira de; DIAS, Cleidson Nogueira. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o Teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, DF, v.74, n.4, p.890–913, out/dez 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>. Acesso em: 05 mar. 2024.
- BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do Covid-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v.11, p. 01-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475>. Acesso em: 14 mar. 2024.
- BARBOSA, Sidney Magno Nunes; QUEIROZ, Anderson Alessandro de Souza; SILVA, Bruno Cezar. O teletrabalho na administração pública: trajetória, desafios e um novo marco de inovação. *In: SILVA, Bruno Cezar; Coelho, Katiane Amorim (org.). Temas emergentes da nova administração pública brasileira*. [s. l.]: Científica Digital, 2025. p. 55-70. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/o-teletrabalho-na>

administracao-publica-trajetoria-desafios-e-um-novo-marco-de-inovacao. Acesso em: 12 mar. 2025.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BASTOS, Jennifer Ester de Sousa *et al.* O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023. Acesso em: 17 mar. 2025.

BATISTA, Denis Alberto; GALEGAL, Napoleão Verardi; AZEVEDO, Marília Macorin de.; FEITOSA, Marcelo Duduchi. Revisao sistematica sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas / Systematic review on telework: the approach of recent research. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 7, n. 10, p. 99409–99421, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-316>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRANDÃO, Melise Del Grossi Viturino. **O teletrabalho e a gestão de desempenho dos técnicos administrativos no contexto de uma instituição pública de ensino superior**. [S. l.: s. n.], 2024. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/35728>. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA; Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual de Padrões de Ocupação das áreas de escritório da Controladoria-Geral da União**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66095>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, de 16 de julho de 2024. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e

Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em: 30 jul. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, 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 o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2018. 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: 16 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm). Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. **Manual de padrão de ocupação e dimensionamento de imóveis institucionais da administração federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a->

informacao/acoes-e-programas/projeto-racionaliza/manual-racionalia-v1-1-junho-2022.pdf. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020. Estabelece prazos para a atualização cadastral das informações referentes a ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, próprios ou de terceiros, no Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União – SPIUNet. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://colaborativospu.gestao.gov.br/sites/default/files/public/202401/PORTARIA%20CONJUNTA%20N%C2%BA%2038%2C%20DE%2031%20DE%20JULHO%20DE%202020.pdf>. Acesso em 27 fev. 2024.

BRASIL. Portaria nº 19.385, de 14 de agosto de 2020. Institui padrão de ocupação e parâmetros para dimensionamento de ambientes em imóveis ocupados por órgãos do Ministério da Economia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020c. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-19.385-de-14-de-agosto-de-2020-272816773>. Acesso em 05 mar. 2024.

BRASIL. Portaria SE/MJSP Nº 1551, de 29 de abril de 2022. Estabelece procedimentos e padrões para ocupação, dimensionamento de ambientes e alteração do arranjo físico dos espaços internos das edificações sob gestão do Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2022e. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: [https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/6500/2/PRT\\_SE\\_2022\\_1551.html](https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/6500/2/PRT_SE_2022_1551.html). Acesso em 5 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, Secretaria de Gestão e Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Acórdão 2564/2022 - Plenário**. Relatório de levantamento em atendimento à proposta de realização de ação de controle com o objetivo de se obter um diagnóstico preliminar acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do serviço público do Poder Executivo Federal. Relator: Jorge Oliveira, Brasília, DF, 23 nov. 2022d. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2564%2520ANOACORDAO%253A2022%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2564%2520ANOACORDAO%253A2022%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 16 fev. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**; [s. l.], n. 45, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRIDI, Maria Aparecida; TROPIA, Patricia Vieira; VAZQUEZ, Bárbara Vallejos. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 49, p. edcinq3, 2024. Acesso em: 22 mar. 2025.

CALCINI, Ricardo; CAMARA, Amanda Paoleli. Tecnologias e o teletrabalho pós-pandemia: o controle invisível aos olhos do subordinado. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, [s. l.], v. 4, n. 8, p. 391-419, 2022. Acesso em: 22 mar. 2025.

CANDIDO, Ana Carolina Ferreira; ALENCAR, Maria do Carmo Baracho de. Rodas de conversa com servidores de uma universidade pública sobre teletrabalho e saúde—um relato de experiência. **Cadernos de Educação, Saúde e Fisioterapia**, [s. l.], v. 11, n. 21, 2024. Acesso em: 12 abr. 2025.

CARVALHO, Raissa Jordão de; GEMMA, Sandra Francisca Bezerra. O teletrabalho e o programa de gestão de demandas: impactos sobre o trabalho e a saúde dos servidores públicos da FUNDACENTRO. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITOS HUMANOS DE COIMBRA, 8., 2023, Coimbra. Anais [...]. Coimbra, PT: [s. n.], 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Os desafios da universidade pública pós-pandemia da Covid-19: o caso brasileiro. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, [s. l.], v. 30, n. 114, p. 73-93, 2022. Acesso em: 12 abr. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Teletrabalho no serviço público: um estudo longitudinal com técnicas (os) administrativas (os) de uma universidade federal brasileira. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, [s. l.], v. 18, n. 2, 2024. Acesso em: 22 mar. 2025.

COSTA, Wagner Fernandes *et al.* Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. **Turismo: visão e ação**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 02-28, 2018. Acesso em: 22 mar. 2025.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; MACHADO, Raquel Cavalcanti Ramos; SOUSA, Thanderson Pereira de. Constitucionalismo e administração pública digitais: inovação tecnológica e políticas públicas para o desenvolvimento no Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [s. l.], v. 12, n. 2, 2022. Acesso em: 23 mar. 2025.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SILVA, Carolina Suelen da; CANTO, Jose Pereira do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, [s. l.], v. 9, 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

DIAS, Paulo Cezar; OLIVEIRA, Heitor Moreira de. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital: teletrabalho, telemedicina e teleperícia. **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 151, p. 94-120, 2023. Acesso em: 25 mar. 2025.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, [s. l.], v. 36, p. 945-966, 2021. Acesso em: 23 mar. 2025.

EVARISTO, Jorge Luiz de Souza *et al.* Diagnóstico do home office pós pandemia da covid-19: o que mudou no mundo do trabalho?. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v. 19, n. 14, 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

FERREIRA, André *et al.* As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 5, 2021. Acesso em: 17 mar. 2025.

- FIGUEIREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organização & Trabalho**, Brasília, DF, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, jun. 2021. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572021000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 07 mar. 2024.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes; DEZANINI, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.
- FLAUSINO, Vinicius Silva; CORRÊA, Hamilton Luiz. Evolução dos arranjos de governança e gestão das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras. **Revista Prática em Gestão Pública Universitária**, [s. l.], v.8, n.1, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/61208>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- FONTANA, Clarissa Peres. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [s. l.], v. 7, n. 7, p. 1155-1168, 2021. Acesso em: 18 mar. 2025.
- FREIRE, Elana Maria Ramos; MARTINEZ, Maria Regina. Diagnóstico situacional: ferramenta de auxílio em gestão da qualidade. **Journal of Nursing UFPE/Revista de Enfermagem UFPE**, [s. l.], v. 8, n. 5, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/9827>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- GARCIA, Juliana Menezes Fonseca Isensee *et al.* **Mapeamento de competências individuais orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma universidade federal do Brasil**. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2025. Acesso em: 20 mar. 2025.
- GERHARDT, Tatiana Engel et al. Estrutura do projeto de pesquisa. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 67-90.
- GERVÁSIO, Ana Karina Nicola; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Teletrabalho e os novos desafios da liderança nas relações laborais: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [s. l.], p. 94-110, 2024. Acesso em: 23 mar. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa?**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771653>. Acesso em: 23 mar. 2024.
- GOMES, Marcílio Rodrigues; SILVA, José Wanderley Novato. Qualidade de vida no trabalho a distância: um estudo de caso na PUC Minas virtual. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, MG, v. 16, n. 43, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7632>. Acesso em: 23 mar. 2024.

GURGEL, Jaidete Ferreira Diógenes; CEOLIN, Alessandra Carla; CORREIA NETO, Jorge da Silva. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 57, 2025. Acesso em: 7 maio 2025.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Acesso em: 23 mar. 2025.

HERNANDES, Eliane Mesquita *et al.* A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Educação em Revista**, [s. l.], v. 24, p. e023011-e023011, 2023. Acesso em: 20 abr. 2025.

KLEIMAN, Fernando *et al.* New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: the management and performance program in the Brazilian Federal Government. *In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH*, 24., 2023, New York. **Proceedings [...]**. [s. l.: s. n], 2023. p. 349-354. Acesso em: 15 mar. 2025.

KOERICH Magda Santos; BACKES Dirce Stein; SOUSA Francisca Georgina Macêdo de; ERDMANN Alocoque Lorenzini; ALBURQUERQUE Gelson Luiz. Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. **Rev. Eletr. Enferm.** [s. l.], v. 11, n. 3, 2009. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47234>. Acesso em: 23 mar. 2024.

KUHN, Rafael Castilho. **O teletrabalho em tempos de pandemia**: adaptações, direitos dos trabalhadores e os impactos gerados durante o período de calamidade pública. 2022. Trabalho de Curso (Graduação em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/4845>. Acesso em: 23 mar. 2025.

LEITE, Ana Luísa; LEMOS, Daniela da Cunha. Teletrabalho durante a Pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. **Revista Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 35, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i3p.87-109>. Acesso em: 16 fev. 2024.

LEITE, Ana Luíza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades, **Revista do Serviço Público - RSP**, [s. l.], v. 72 n. 2, p. 330-359, 2021. Acesso em 25 de abril de 2025.

LEITE, Bartira Wanderley Alves; PINHO, Marco Aurélio Benevides de. O programa de gestão e desempenho nas universidades públicas brasileiras. **ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN)**, 7., 2024, [s. l.]. **Anais [...]**. [S. l.]: UFMS, 2024. Acesso em: 23 mar. 2025.

LEMOS, Rômulo Rodrigues; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. Influências da cultura organizacional na implementação do teletrabalho no Campus UFV-Florestal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 1-21, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/100399>. Acesso em: 23 mar. 2025.

LIMA, Lorrane Nere de *et al.* Diagnóstico situacional como ferramenta para o fortalecimento da interprofissionalidade. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 9, p. e10910917997-e10910917997, 2021. Acesso em: 12 abr. 2025.

LIMA, Paula de Sousa. **Percepções acerca do programa de gestão e desempenho (PGD) no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5325?mode=full>. Acesso em: 20 maio 2025.

LOPES, Antônio Luís Ramos; LUNARDI, Guilherme Lerch. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: Um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 13, n.2, p. 26–54, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1282>. Acesso em: 16 fev. 2024.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021. Acesso em: 23 mar. 2025.

LUIZA, Carmem; NASCIMENTO, Silva. Programa de gestão de demandas da CGU: um estudo de caso sobre o teletrabalho na administração pública. **Controle em Foco: Revista MPC-MG**, [s. l.], v. 3, n. 5, p. 57-69, 2023. Disponível em: <https://revista.mpc.mg.gov.br/controleemfoco/article/view/87>. Acesso em: 15 mar. 2025.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08\]!/4/422/3:291\[%20Ou%2Ctro\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08]!/4/422/3:291[%20Ou%2Ctro]). Acesso em: 23 mar. 2024.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. *et al.* Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1111/j.1468-005x.2007.00195.x>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MARTINS, Jéssica Vitorino; SÁTIRO, Renato Máximo. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 2325-2337, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34119/bjhrv7n1-186>. Acesso em: 12 abr. 2025.

MATTOS, Leticia Anselmo de *et al.* Variabilidades e regulações no teletrabalho em home office durante a pandemia de Covid-19: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 4645-4645, 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

MEDEIRO, Rodolfo Lemos. **Teletrabalho**: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais. 2018. Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3447>. Acesso em: 16 fev. 2024.

MEINERZ, Emili Aparecida; KUHN, Nuvea; HOFER, Claudio Edilberto; LOPES, Luis Felipe Dias. Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. **Revista de Carreira Pessoas - Recape**, São Paulo, SP, v. 12, n. 3, p. 374, set./dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/53072>. Acesso em: 8 mar. 2024.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo *et al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, RS, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/8794/pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista; XAVIER, Amanda Fernandes; CAMPOS, Danielle Fernandes. “Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução”. **Produção**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000056>. Acesso em: 23 mar. 2024.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Acesso em: 23 mar. 2025.

MIRANDA, Mariana Monteiro Caldeira. **Teletrabalho em instituição federal de ensino superior**: análise do Programa de gestão e desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Dissertação (Mestrado em administração Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/17363>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ Antonio Caubi Ribeiro; FEITOSA, Raquel Libório. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. esp., nov. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/MXKdbq54n7PthkJKFRV4fvs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022. Acesso em: 12 abr. 2025.

MOREIRA, Victor Emanuel do Carmo; ZUIN, Débora Carneiro. O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 15, p. e231111537161-e231111537161, 2022. Acesso em: 17 mar. 2025.

NASCIMENTO, Carlota Bertoli. **A necessidade de regulamentação do teletrabalho como meio de efetivação dos direitos fundamentais dos trabalhadores**. 2018. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4185>. Acesso em: 16 abr. 2025.

NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano da Costa de Paiva. **Modelo de trabalho híbrido**: análise dos impactos e perspectivas. 2021. Projeto de Graduação

(Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2021. Disponível em:  
<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10032974.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SÄMY, Fabiano Pereira Corrêa; NUNES, André. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 08 mar. 2024.

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Claudia Rosa; RIBEIRO, Alice Flora; SILVA, Marcello Muniz da. O Teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, SP, v. 7, n. 2, p. 151-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 29 fev. 2024.

NORA, Gabriela Almeida Marcon; MARCON, Fernanda Almeida; MARCON, Denise Teresinha Almeida. Trabalho remoto no setor público: contribuições teóricas. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [s. l.], v. 19, n. 37, p. 14-34, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/23659>. Acesso em: 07 mar. 2024.

NUNES, Alessandra Xavier . **O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/34054>. Acesso em: 27 mar. 2025.

OKANO, Marcelo; SANTOS, Henry de Castro Lobo dos; HONORATO, William Johnny; VIANA, Alex Maia; URSINI, Edson Luiz. Impacts of the Covid-19 pandemic on large companies: evaluation of changes in technology infrastructure for telework under the optics of theories of dynamic capacity and adaptive structure. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 9, p. e756997852, 2020. Disponível em:  
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7852>. Acesso em: 1º mar. 2024.

OLIVEIRA, Alysson André Régis; LUCENA, Nyellison Nando Nóbrea de; DAMASCENA, Lecidamia Cristina Leite; ALBUQUERQUE, Ryan Lins de; SILVA, Luiz Brucelins Galdino da. Impactos da pandemia da Covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em atividades home office. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 28, n. esp, p. e13039, 2022. Disponível em:  
<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 15 mar. 2024.

OLIVEIRA, Gustavo Ferreira de. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma instituição pública federal**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023. Disponível em: <https://btd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/2260>. Acesso em: 10 maio 2025.

OLIVEIRA, José Clovis Pereira de *et al.* O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO*, 3., 2016, [s. l.].

**Anais** [...]. [S. l.: s.n.], 2016. p. 1-13, 2016. Disponível em:

[https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO\\_EV056\\_MD1\\_SA13\\_ID8319\\_03082016000937.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf). Acesso em: 23 mar. 2025.

OLIVEIRA, Luana Mallet de. **Benefícios e adversidades do teletrabalho para o equilíbrio trabalho-vida do colaborador**. 2022. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) - Universidade do Porto, Porto, PT, 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/152917/2/643736.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 4095–4116, 2023. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1870>. Acesso em: 11 mar. 2024.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2021. Disponível em:

<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 8 ago. 2024.

PAIVA, José Fernando Martins de; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Desafios à adoção do home office durante a pandemia da COVID-19: uma análise metassíntese. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 14, n. 12, p. 21162-21182, 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

PANERO, Julius; ZELNIK, Martin. **Dimensionamento humano para espaços interiores**: um livro de consulta e referência para projetos. 1. ed. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL, 2002.

PENA, Kenny William. **Teletrabalho na administração pública**: evidências do processo de implantação e fatores de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal Goiano. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2024. Acesso em: 12 abr. 2025.

PÉREZ, Manuela Pérez; SÁNCHEZ, Angel Martínéz; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, [s. l.], v. 22, p. 775–783, 2007. Disponível em: [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Benefits\\_and\\_barriers\\_of\\_telework\\_percep-1.pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Benefits_and_barriers_of_telework_percep-1.pdf). Acesso em: 15 ago. 2024.

PINTO, Luis Otávio Camargo. Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office. **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

PINTO, Luis Otávio Camargo. Teletrabalho: convergências e divergências nas gestões pública e privada. **Direito do Trabalho e Gestão Corporativa**, [s. l.], p. 139, 2023.

RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli; CONFESSOR, Kliver Lamarthine Alves. Perspectivas para efetivação do teletrabalho na gestão pública pós-pandemia do coronavírus: uma revisão da literatura. *In: Silva, Bruno; CONFESSOR, Kliver Lamarthine Alves (org.). Administração pública: desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia.* Guarujá, SP: Científica Digital, 2021. p. 63-79. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/profiap/livro.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

RABELO, Air. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 61-67, maio 2000. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7>. Acesso em: 16 fev. 2024.

ROCHA, Cháris Telles Martins; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 152–162, jan. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho.** 2011. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011. Acesso em: 27 mar. 2025.

RODRIGUES, Ivan Teotonio. **Inovação no setor público pelo teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: o caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.** 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/53296>. Acesso em: 12 maio 2025.

ROMARO, Ubirajara Costabile; ARAUJO, Clayton Vinicius Pegoraro. A implantação do sistema eletrônico de informação e a análise da redução de custos na Administração Pública Federal. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 18, n. 2, p. 60-79, 2021. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/14748>. Acesso em: 23 mar. 2025.

ROOS, Euceir Henrique; SILVA, Rosália Maria Passos. Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. **Business Journal**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 24-35, 2023. Disponível em: <https://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/download/247/211/534#:~:text=Os%20resultados%20apontaram%20vantagens%20e,a%20fam%C3%ADlia%2C%20redu%C3%A7%C3%A3o%20de%20estresse>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ROSA, Luiz Fernando Alves. **Teletrabalho na administração pública: a experiência dos órgãos do Poder Judiciário.** [S. l.: s. n.], 2024.

SALDANHA, Cristina Camila Teles; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, SP, v. 27, n. 86, p. 1–17, 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.83110. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>. Acesso em: 16 fev. 2024.

SANTANA, Deise Maisa Ribeiro de. **Teletrabalho e produtividade: há influência?:** um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Acesso em: 25 abr. 2025.

SANTOS, Adriana Correia dos *et al.* Diagnóstico situacional como ferramenta para implementação do Sistema de Segurança Alimentar e Nutricional. **Segurança Alimentar e Nutricional**, [s. l.], v. 31, p. e024019-e024019, 2024. Acesso em: 22 abr. 2025.

SANTOS, Eunice Lima dos *et al.* **Programa de gestão e desempenho: impactos do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia.** 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2025. Acesso em: 20 mar. 2025.

SANTOS, Isabele Gomes dos; JERÔNIMO, Taciana de Barros. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 192-207, 2025. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA JÚNIOR, Marçal José Cavalcanti; SOUSA, Washington José. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. Acesso em: 23 mar. 2025.

SILVA, Beatriz Dantas da; SANTOS, Jordy Lopes dos; ARAÚJO, Edna Torres de. Mapeamento das políticas e práticas de recursos humanos em uma universidade pública situada no município de Tomé-Açu, PA. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. e8024-e8024, 2025. Acesso em: 12 abr. 2025.

SILVA, Carine Silvestrini Sena Lima da; KOOPMANS, Fabiana Ferreira; DAHER, Donizete Vago. O diagnóstico situacional como ferramenta para o planejamento de ações na atenção primária a saúde. **Revista Pró-UniverSUS**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 30-33, 2016. Acesso em: 23 mar. 2025.

SILVA, Daniela Maria da *et al.* Teletrabalho e cultura organizacional: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2024. Acesso em: 23 mar. 2025.

SILVA, Leda Maria Messias da; TAKESHITA, Leticia Mayumi Almeida. O teletrabalho e o direito à desconexão no home office em tempos de pandemia. **Revista de Direito Sanitário**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. e0013-e0013, 2022. Acesso em: 23 mar. 2025.

SILVA, Osvaldo de Loureiro. **O impacto do teletrabalho nos resultados individuais do colaborador.** 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2023. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/7bfdd7bd-a3e6-4bc3-990e-359ae9c0cf03>. Acesso em: 18 maio 2025.

SILVA, Renata Elias da; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. O Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Revista Acadêmica Online**, [s. l.], v. 11, n. 56, p. e1406-e1406, 2025. Acesso em: 12 abr. 2025.

- SILVA, Vitor Gustavo da; VIEIRA, Almir Martins; PEREIRA, Raquel da Silva. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?. **Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 35–55, 2015. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 15 mar. 2024.
- SILVEIRA, Juliano. O teletrabalho coletivo durante a pandemia da Covid-19: um relato de experiência na educação infantil de Florianópolis. **Zero-a-seis**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 316-332, 2021. Acesso em: 25 abr. 2025.
- SOUZA, Raoni de Lucena. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 48, p. e22, 2023. Acesso em: 12 abr. 2025.
- TEIXEIRA, Carmozina Gomes. **Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho**. 2023. Acesso em: 29 de março de 2025.
- TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, [s. l.], v. 15, n. 7, 2024. Acesso em: 17 mar. 2025.
- TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, SP, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 mar. 2024.
- VANDERLEY, José Marcelo Lopes. **O teletrabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados por servidores técnico administrativos em uma instituição pública de ensino superior**. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/45776>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, DF, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.
- VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva; BURIGO, Carla Cristina Dutra. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista Da FAE**, [s. l.], v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 1º fev. 2024.
- WILLIAMS, Chuck. **ADM: Princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126958/pageid/12>. Acesso em: 20 fev. 2024.
- YAMADA, Karina Yuri. **Politização da burocracia federal: a influência dos condicionantes institucionais e da construção das trajetórias profissionais na ocupação de cargos de livre**

provimento por membros de carreiras de Estado. 2022. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Acesso em: 10 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

ZANDER, Tatiane Marisa Marafigo *et al.* O programa Reuni e a interiorização das universidades federais: uma revisão narrativa. **EDUCERE-Revista da Educação da UNIPAR**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2022. Acesso em: 20 fev. 2025.

ZANINI, Iolanda Francione. **Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso**. 2024. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/20.500.14289/20461>. Acesso em: 15 abr. 2025.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**Título da pesquisa: ANÁLISE DA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS**

Pesquisadora: Débora Silva Barroso de Araújo

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Esta pesquisa é referente ao projeto de mestrado intitulado " OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS" vinculado ao Programa Mestrado Profissional em Administração Pública - Profiap da UNIFAL-MG. A participação neste estudo contribuirá para a pesquisa e os resultados obtidos poderão ajudar a instituição quanto a organização e distribuição dos espaços institucionais.

Nome completo:

Cargo:

e-mail:

1) Selecione o setor pertencente a sua Unidade:

- |  |  |
|--|--|
| Reitoria ( )                               | DRGCA ( )                              |
| Progepe ( )                                | DIPS ( )                               |
| PRPPG ( )                                  | DRI ( )                                |
| Proaf ( )                                  | NTI ( )                                |
| Prace ( )                                  | Ouvidoria ( )                          |
| Prograd ( )                                | Procuradoria Jurídica da UNIFAL-MG ( ) |
| Proplan ( )                                | Secretaria Geral ( )                   |
| PROEC ( )                                  | EE ( )                                 |
| AEPDI ( )                                  | FAMED ( )                              |
| Agência de Inovação e Empreendedorismo ( ) | FANUT ( )                              |
| Audin ( )                                  | FCF ( )                                |
| SIBI/UNIFAL-MG ( )                         | FOU ( )                                |
| CEAD ( )                                   | ICB ( )                                |
| CEP/UNIFAL-MG ( )                          | ICEx ( )                               |
| CBU ( )                                    | ICHL ( )                               |
| CPPD ( )                                   | ICN ( )                                |

Dicom ( )

IQ ( )

2) Dos servidores/estagiários/terceirizados relacionados abaixo que participam do **Programa de Gestão e Desempenho (teletrabalho)**, aponte a sala e o regime de trabalho que estão ocupando atualmente na execução de suas atividades. *Exemplo de resposta: Sala O424D - Teletrabalho parcial ou Teletrabalho Integral.*

Servidor 1

Servidor 2

Servidor 3

3) No setor há algum servidor que não está no Programa de Gestão e Desempenho? Se sim, favor informar o nome do servidor e a sala que ocupa.

4) Com o trabalho remoto houve liberação de espaços no setor? Se sim, qual (is) sala (s) ou estação de trabalho?

5) Para os servidores em teletrabalho integral, o setor reserva alguma sala para as atividades presencialmente, quando convocados? Se sim, qual sala?

6) Marque os dias e/ou turnos que o servidor/estagiário/terceirizado executa suas atividades presencialmente.

	Servidor1	Servidor2	Servidor3	Servidor4
Segunda (Turno manhã)				
Segunda (Turno tarde)				
Segunda (Turno noite)				
Terça (Turno manhã)				
Terça (Turno tarde)				
Terça (Turno noite)				
Quarta (Turno manhã)				
Quarta (Turno tarde)				
Quarta (Turno noite)				
Quinta (Turno manhã)				
Quinta (Turno tarde)				
Quinta (Turno noite)				
Sexta (Turno manhã)				
Sexta (Turno tarde)				

Sexta (Turno noite)				
Não tem dias/turnos fixo				

7) Para os servidores/estagiário/terceirizado que não possuem dias fixos, quais dias ou turnos **mais frequentes** trabalham presencialmente?

*A Questão foi aberta para os servidores que foi escolhida a opção anterior de "Não tem dias fixos".*

	Servidor 1	Servidor 2	Servidor 3	Servidor 4
Segunda (Turno manhã)				
Segunda (Turno tarde)				
Segunda (Turno noite)				
Terça (Turno manhã)				
Terça (Turno tarde)				
Terça (Turno noite)				
Quarta (Turno manhã)				
Quarta (Turno tarde)				
Quarta (Turno noite)				
Quinta (Turno manhã)				
Quinta (Turno tarde)				
Quinta (Turno noite)				
Sexta (Turno manhã)				
Sexta (Turno tarde)				
Sexta (Turno noite)				

*Observação: Caso haja algum servidor, estagiário ou terceirizado, que esteja participando do teletrabalho no setor e não tenha sido mencionado, pedimos que entrem em contato ([debora.barroso@unifal-mg.edu.br](mailto:debora.barroso@unifal-mg.edu.br)), para inclusão do mesmo, **antes** do encaminhamento deste formulário respondido.*

## APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

# 2025

---



## Produto Técnico Tecnológico

# PTT

**RELATÓRIO DO LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE  
ESPAÇO FÍSICO A SER OTIMIZÁVEL NO CAMPUS  
SEDE DA UNIFAL-MG APÓS O PROGRAMA DE  
GESTÃO E DESEMPENHO**

Débora Silva Barroso de Araújo  
Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza



# SUMÁRIO

Resumo 02

Objetivos 03

Proposta de Intervenção 04

Considerações Finais 15

# Resumo

02

Esse estudo analisou como o Programa de Gestão e Desempenho - PGD impactou a utilização de espaço físico da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG no seu Campus sede quanto aos regimes de trabalho, bem como, ocupação e potencial de otimização dos espaços físicos dos setores em uso pelos servidores. O levantamento de dados foi realizado por meio de resposta a formulários estruturados. Dos 27 setores nos quais foram aplicados os questionários, 26 gestores responderam (96,29%). Os 26 gestores dos setores respondentes informaram os regimes de trabalho no qual têm trabalhado, sendo eles: presencial (11,54%) teletrabalho integral (7,69%), teletrabalho parcial (61,54%), e nas duas formas de teletrabalho, parcial e integral, (19,23%). Dentre as respostas foram identificados 153 servidores, dentre os quais 84 (54,90%) estão incluídos no PGD, e 69 (45,10%) fora. Somente 4 setores (15,38%) indicaram liberação de espaço por adoção de teletrabalho. Setenta e duas salas foram descritas nos formulários, com média de 25,38m<sup>2</sup>, sendo que 8 (11,11%) foram verificadas como inadequadas conforme ocupação e metragem mínima preconizada (7m<sup>2</sup>/servidor).

Quanto à ocupação de turnos, foram informados 1034 turnos semanais ocupados pelos servidores em trabalho presencial, com 1270 disponíveis em período matutino e vespertino. Em conjunto, os resultados indicam potencial de otimização de espaço físico em 88,89% das salas (n=64). Assim, os resultados indicaram liberação pouco significativa de ambientes institucionais após a implantação do PGD, mas também evidencia o potencial para otimização e reorganização de setores. A pesquisa identificou desigualdades na ocupação, oportunidades de reestruturação e necessidade de planejamento estratégico como prospecção do estudo. A implantação do PGD e do teletrabalho na UNIFAL-MG revelou impactos significativos na ocupação dos espaços físicos, demonstrando potencial de otimização e necessidade de gestão estratégica baseada em dados diagnósticos.

# Objetivos

03

## Objetivo geral

---

Identificar quais impactos a implantação do PGD/Teletrabalho gerou na utilização do espaço físico na Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, e apontar qual o potencial latente que poderá ser disponibilizado neste mesmo espaço.

## Objetivos específicos

---

- a) levantar a ocupação e demanda por novos espaços de ensino, pesquisa, extensão e administrativo na UNIFAL-MG;
- b) fazer o levantamento do número de servidores em teletrabalho em cada setor;
- c) identificar oportunidades para otimização do uso de espaço físico disponível e elaborar uma proposição para a gestão da universidade.



## Proposta de Intervenção

04

A proposta de intervenção tem por finalidade estabelecer as diretrizes metodológicas e operacionais para a realização da pesquisa intitulada “Impactos do PGD e do Teletrabalho na utilização do Espaço Físico da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG”. A pesquisa parte do contexto de transformação organizacional impulsionado pelo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e pela regulamentação do teletrabalho no serviço público federal, especialmente após a promulgação do Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Considerando os desdobramentos dessa inovação na gestão de pessoas e na infraestrutura organizacional, propõe-se investigar os reflexos da adoção do PGD na ocupação e potencial reconfiguração dos espaços físicos da instituição.

A escolha desse tema se justifica pela necessidade de compreender e avaliar os impactos concretos do teletrabalho na organização dos espaços institucionais. Considerando que a construção e a manutenção de infraestrutura física representam custos significativos para as universidades públicas, a liberação ou redimensionamento de espaços pode significar ganhos relevantes em termos de economicidade, sustentabilidade e eficiência administrativa. Além disso, a gestão estratégica dos ambientes físicos, orientada por dados concretos sobre adesão ao PGD e padrões de uso, pode permitir uma alocação mais inteligente dos recursos disponíveis, beneficiando diretamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

## Proposta de Intervenção

05

Outro fator que reforça a relevância do estudo é o cenário de restrições orçamentárias enfrentado pelas universidades federais, que exige soluções inovadoras e sustentáveis para garantir a continuidade e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, investigar como a adoção do PGD pode influenciar positivamente na reorganização dos espaços e na melhoria da gestão institucional se apresenta como uma contribuição importante para a administração pública contemporânea. Trata-se de uma abordagem alinhada aos princípios da nova gestão pública, que valoriza a eficiência, a racionalidade no uso dos recursos e a adoção de práticas inovadoras para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

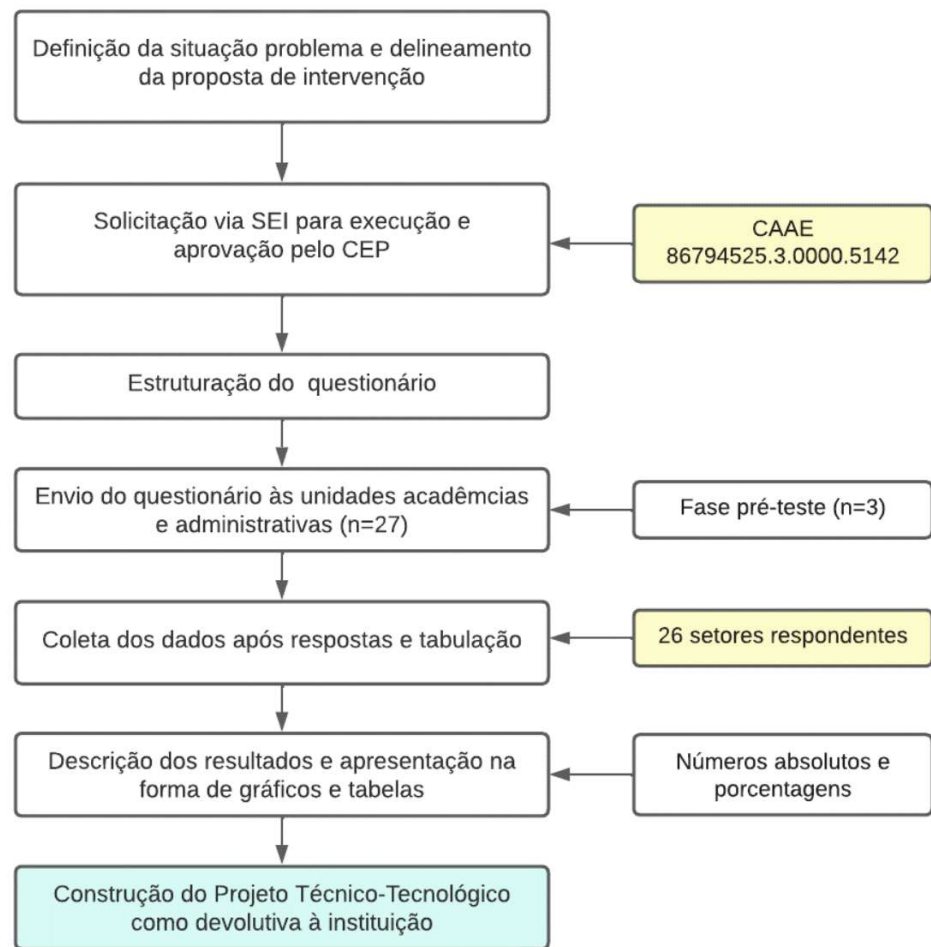
Para organizar a proposta de trabalho adequada, a pesquisa foi conduzida da seguinte forma: Primeiramente, foi solicitado, por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), autorização para realizar a pesquisa e acessar informações sobre os servidores em teletrabalho e o relatório de ocupação do espaço físico. A pesquisa só teve início após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP - CAAE 86794525.3.0000.5142) e a garantia de sigilo, conforme as leis de proteção de dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário enviado por e-mail para as unidades acadêmicas e administrativas. Antes da aplicação final, o questionário passou por um pré-teste para ajustar eventuais falhas. Durante a coleta, foi garantida flexibilidade para os participantes, que puderam responder no horário mais conveniente, de modo de maximizar a taxa de resposta. Após a coleta, os dados foram tabulados e analisados para avaliar a ocupação dos espaços e a possibilidade de otimização. A partir da análise dos dados, construiu-se esse PTT como devolutiva da pesquisa à instituição. O fluxograma na Figura 1 resume as etapas metodológicas.

# Proposta de Intervenção

06

**Figura 1.** Fluxograma representativo das etapas metodológicas do estudo.



Fonte: Autores (2025).

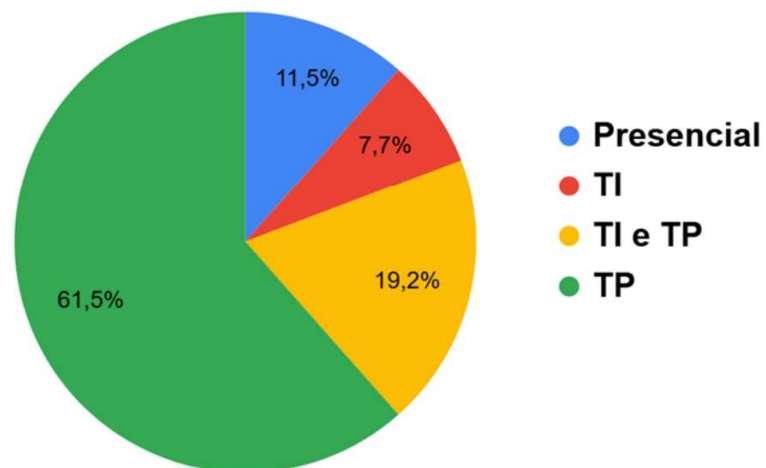
## Proposta de Intervenção

07

A primeira análise à partir dos dados obtidos foi a identificação do regime de trabalho em exercício pelos servidores conforme os setores respondentes. Além da identificação do regime de trabalho pelos setores, também foi realizada quantificação dos servidores por inclusão no PGD. A associação entre esses dois primeiros resultados é o primeiro passo para compreender o impacto do PGD na instituição. A figura 2 resume os achados desses primeiros parâmetros.

**Figura 2.** Apresentação dos dados específicos obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referentes à porcentagem de cada regime de trabalho por setor em 2A, representada por gráfico de pizza em, e do quantitativo de servidores incluídos ou não no PGD, apresentado por meio de histograma em 2B. \*TI e TP significam teletrabalho integral e teletrabalho parcial, respectivamente.

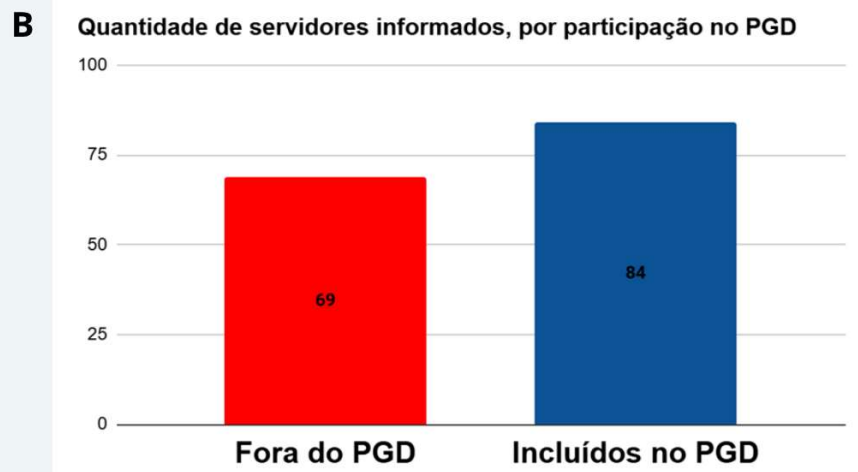
### A Regime de trabalho, por setor



Fonte: Autores (2025).

# Proposta de Intervenção

08



Fonte: Autores (2025).

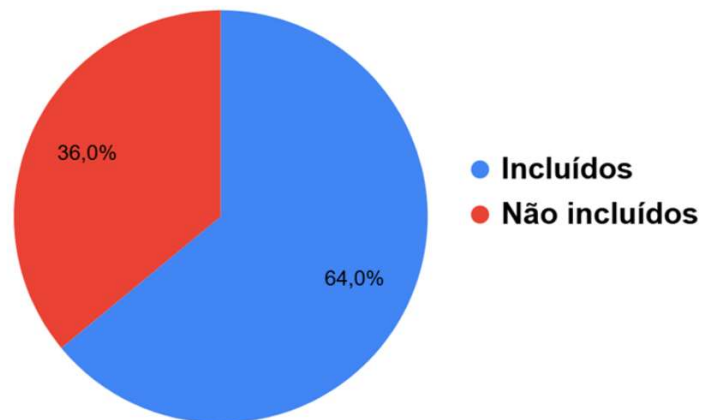
A próxima vertente dos resultados obtidos relaciona-se a uma primeira percepção do impacto do PGD na instituição. Em continuidade à quantificação de servidores incluídos no PGD, os setores também foram categorizados conforme a presença ou não de servidores no PGD. Isso permite uma avaliação diretamente relacionada à gestão dos setores, e determinação dos regimes de trabalho. Ademais, são apresentados dados de liberação de espaço ou não após à adesão ao teletrabalho. Tais informações estão apresentadas na Figura 3. O conjunto desses dados estabelece parâmetros importantes em três eixos fundamentais para a instituição: gestão, servidores e espaço físico, uma vez que informe que ainda existem muito setores (64,0%) que possuem servidores fora do PGD (ou seja, em regime de trabalho presencial), e baixa porcentagem (15,4%) de espaços liberados após adoção de teletrabalho.

# Proposta de Intervenção

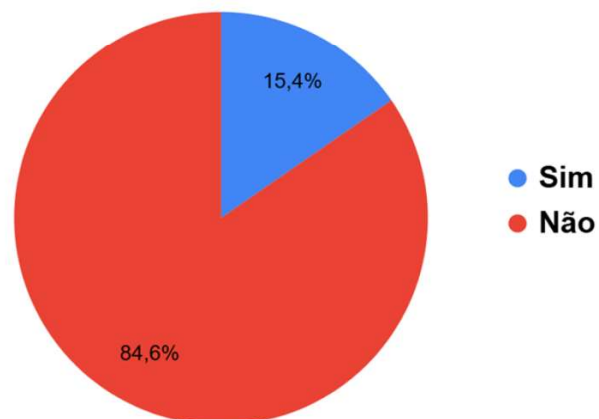
09

**Figura 3.** Apresentação dos dados específicos obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referentes às porcentagens de setores com servidores fora do PGD (3A) e de liberação de espaço por adoção ao teletrabalho (3B), representados em gráficos de pizza.

## A Regime de inclusão no PGD, por setor



## B Liberação de espaço no setor por teletrabalho



Fonte: Autores (2025).

## Proposta de Intervenção

10

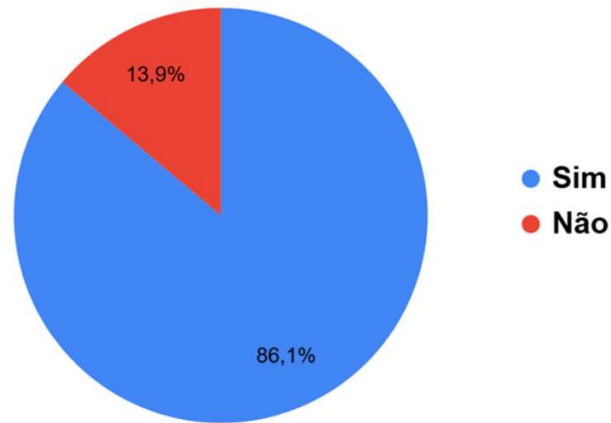
A utilização dos espaços físicos é o próximo resultado a ser detalhado. As salas em uso pelos servidores administrativos tiveram seus turnos de ocupação contabilizados conforme resposta dos formulários. Nota-se um grande número de turnos disponíveis, especialmente se considerado o turno noturno como utilizável na reorganização de espaços e servidores com foco na otimização. Também é necessário destacar que mesmo se desconsiderado o turno noturno, ainda há um número maior de turnos disponíveis do que ocupados, reforçando o subaproveitamento dos espaços físicos analisados. Na sequência, os espaços foram classificados como “adequados” ou “inadequados” conforme metragem mínima preconizada por servidor (7m<sup>2</sup>). A Figura 4 apresenta esses resultados. Verificou-se uma pequena porcentagem de salas categorizadas como inadequadas (13,9%), mas trata-se de um dado relevante e que deve ser resolvido previamente ao planejamento de otimização.

# Proposta de Intervenção

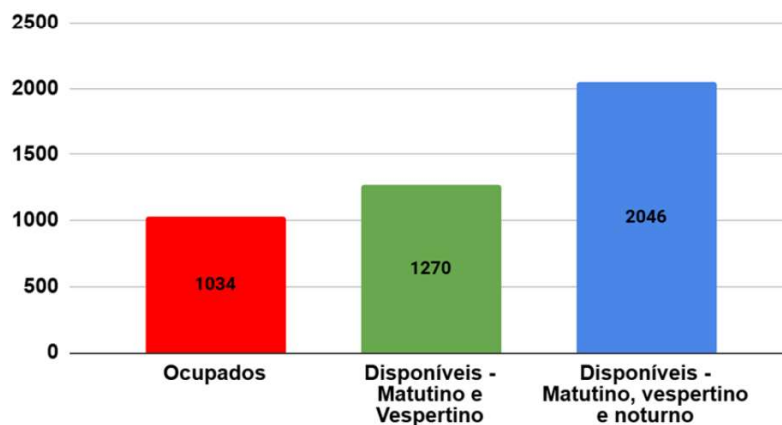
11

**Figura 4.** Apresentação dos dados específicos obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referentes à porcentagem de salas adequadas conforme ocupação máxima simultânea e metragem, representada por gráfico de pizza em 4A, e do quantitativo de turnos ocupados e turnos disponíveis em 4B por meio de histograma.

## A Salas adequadas, conforme metragem e ocupação



## B Ocupação de turnos



Fonte: Autores (2025).

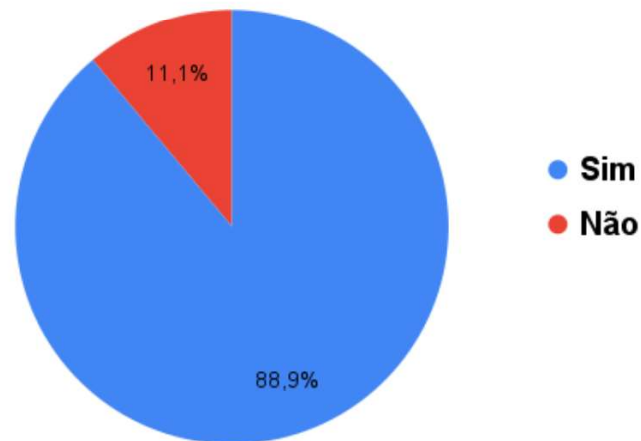
## Proposta de Intervenção

12

Adiante, associando o conjunto de dados levantados, foi atribuído um escore de “otimizável” ou “não otimizável” aos espaços físicos identificados nas respostas, conforme a disponibilidade de turnos, adequação das salas às metragens mínimas, e a distribuição dos servidores. A figura 5 apresenta esses resultados. Esse dado é o mais significativo na apresentação desse relatório, uma vez que ele indica que, independentemente do espaço físico já liberado pela adoção do teletrabalho, da caracterização dos regimes de trabalho adotados conforme decisão da gestão dos setores, e da distribuição dos servidores e seus turnos de teletrabalho pelas salas descritas, ainda há um grande potencial dos espaços físicos a ser utilizado. Das 64 salas apresentadas, 88,89% delas podem ser otimizadas, das mais variadas formas, conforme as demandas e necessidades institucionais.

**Figura 5.** Apresentação dos dados específicos obtidos na resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referente ao potencial de otimização salas, por meio de gráfico de pizza.

### Salas otimizáveis, por ocupação de turnos



Fonte: Autores (2025).

## Proposta de Intervenção

13

De modo a exemplificar como é verificada a subutilização dos espaços físicos, e o potencial de aproveitamento desses, foram confeccionadas três plantas baixas em que a variação de cor indica o espaço de fato utilizado (em branco) e o espaço não aproveitado (amarelo), com as respectivas metragens. A figura 6 traz três exemplos, justamente com o intuito de apresentar graficamente como o espaço não utilizado pode ser reaproveitado em outras demandas da unidade. Importante ressaltar que são exemplos da distribuição não-otimizada dos espaços, e não uma projeção real dos referidos espaços. Também, mesmo com a notória porcentagem de otimização, particularidades sobre cada espaço, como limitações estruturais, espaços destinados a atendimento ao público, e distribuição de mobiliários devem ser considerados em um futuro projeto de reorganização.

Por fim, esse relatório técnico foi elaborado à partir dos dados coletados, apresentando a compilação dos dados obtidos, com o intuito de subsidiar a gestão da universidade em como otimizar a utilização de espaços conforme as demandas da instituição. O relatório visou apoiar a tomada de decisões para melhorar a utilização dos espaços disponíveis, considerando a implementação do teletrabalho e o contexto pós-adesão ao PGD.

# Proposta de Intervenção

14

**Figura 6.** Apresentação dos exemplos gráficos obtidos à resposta dos formulários aplicados aos chefes de setor dos setores alocados no campus sede da UNIFAL-MG, referente à ocupação de salas e potencial de otimização. 3A, 3B e 3C apresentam representações de salas reais do Campus Sede, e as cores diferenciam o espaço utilizado em máxima ocupação simultânea (branco) e o espaço disponível para otimização (amarelo). Ambas situações indicam as metragens de referência (m<sup>2</sup>).



Fonte: Autores (2025).

## Considerações Finais

15

O presente estudo identificou parte dos impactos decorrentes da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em conjunto com o regime de teletrabalho, na utilização do espaço físico da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, Campus sede. Inicialmente, foi possível verificar quantos setores obtiveram liberação de espaço pela adoção de regime de teletrabalho.

Além disso, também foi possível apontar o potencial latente presente nos espaços informados. A partir da análise dos dados coletados por meio de formulário estruturado, evidenciou-se possibilidades concretas de reestruturação e otimização dos ambientes institucionais. Por meio desse Projeto Técnico Tecnológico, como devolutiva à UNIFAL-MG, foram informadas quais espaços físicos ocupados por servidores administrativos estão inadequadamente ocupados, bem como o potencial de otimização de espaços e de preenchimento de turnos de trabalho. Esse é o primeiro passo para possibilitar reorganização estrutural, na qual espaço subutilizados podem ser reaproveitados para diferentes necessidade institucionais: áreas administrativas, espaços de ensino, pesquisa, extensão, laboratórios, entre outras.

Foram identificadas áreas subutilizadas em diferentes setores, e um mapeamento a distribuição dos servidores em regime remoto ou não, revelando variações significativas entre setores e unidades, com disponibilidade de vários turnos para ocupação, e um alto número de salas com condição de otimização. Com base nos dados obtidos, foi possível prever um potencial expressivo para fomentar a reorganização dos espaços físicos, contemplando o reuso das áreas liberadas, a redistribuição funcional dos ambientes e a integração entre setores administrativos e acadêmicos.

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO CEP

Você está em: Público > Buscar Pesquisas Aprovadas > Detalhar Projeto de Pesquisa

**DETALHAR PROJETO DE PESQUISA**

**- DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título Público: ANÁLISE DA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO APÓS O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS  
 Pesquisador Responsável: Débora Silva Barroso de Araújo  
 Contato Público: Débora Silva Barroso de Araújo  
 Condições de saúde ou problemas estudados:  
 Descritores CID - Gerais:  
 Descritores CID - Específicos:  
 Descritores CID - da Intervenção:  
 Data de Aprovação Ética do CEP/CONEP: 17/03/2025

**- DADOS DA INSTITUIÇÃO PROPONENTE**

Nome da Instituição: UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG  
 Cidade: ALFENAS

**- DADOS DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Comitê de Ética Responsável: 5142 - Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL  
 Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700 - Sala O 314 E  
 Telefone: (35)3701-9153  
 E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br

**- CENTRO(S) PARTICIPANTE(S) DO PROJETO DE PESQUISA**

\_\_\_\_\_

**- CENTRO(S) COPARTICIPANTE(S) DO PROJETO DE PESQUISA**

\_\_\_\_\_

