REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

# PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

# PERFORMANCE AND MANAGEMENT PROGRAM IN THE BRAZILIAN PUBLIC SERVICE: TRENDS IN SCIENTIFIC PRODUCTION

# PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO EN EL SERVICIO PÚBLICO BRASILEÑO: TENDENCIAS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

**Pollyana de Carvalho Medeiros**
Mestranda em Psicologia, Universidade Potiguar, Brasil
E-mail: paulino223@gmail.com

**Daniele de Souza Paulino**
Doutora em Psicologia, Universidade Potiguar, Brasil

**Lidiane de Medeiros Lucena Saraiva**
Doutora em Administração, Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

**Rafael de Albuquerque Figueiró**
Doutor em Psicologia, Universidade Potiguar, Brasil

**Hilderline Câmara de Oliveira**
Doutora em Ciências Sociais, Universidade Potiguar, Brasil

**Ana Izabel Oliveira Lima**
Doutora em Psicologia, Universidade Potiguar, Brasil

## Resumo

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um instrumento de gestão por resultados na Administração Pública Federal. O presente artigo tem como objetivo analisar a produção científica sobre o Programa de Gestão e Desempenho e teletrabalho na Administração Pública Federal, de modo a apresentar o panorama atual dos estudos, bem como tendências, lacunas e possíveis caminhos futuros relacionados ao PGD. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando as bases de dados SciELO Brasil, Portal de Periódicos da CAPES, Redalyc e PePSIC em publicações ocorridas entre 2022 e 2025. O corpus foi composto por 10 artigos. Os resultados revelam efeitos diversos, positivos e negativos, dependentes de contexto, gestão e condições de trabalho e demandam capacitação gerencial, além de simplificação de processos.

**Palavras-chave:** programa de gestão e desempenho; teletrabalho; administração pública; revisão.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

## Abstract

The Performance and Management Program (PGD) is a results-based management instrument within the Brazilian Federal Public Administration. This article aims to analyze the scientific production on the Performance and Management Program and telework in the Federal Public Administration in order to present the current landscape of studies, as well as trends, gaps, and possible future directions related to the PGD. A systematic literature review was conducted using the SciELO Brazil database, the CAPES Periodicals Portal, Redalyc e PePSIC covering publications from 2022 to 2025. The corpus consisted of ten articles. The findings reveal diverse positive and negative effects, which depend on contextual factors, management practices, and working conditions, and indicate the need for managerial training as well as process simplification.
Keywords: management and performance program, PGD, telework, public administration, review.

## Resumen

El Programa de Gestión y Desempeño (PGD) es un instrumento de gestión por resultados en la Administración Pública Federal de Brasil. El presente artículo tiene como objetivo analizar la producción científica sobre el Programa de Gestión y Desempeño y el teletrabajo en la Administración Pública Federal, con el fin de presentar el panorama actual de los estudios, así como las tendencias, vacíos y posibles líneas futuras relacionadas con el PGD. Se realizó una revisión sistemática de la literatura, utilizando las bases de datos SciELO Brasil, el Portal de Periódicos de CAPES, Redalyc e PePSIC considerando publicaciones entre 2022 y 2025. El corpus estuvo compuesto por diez artículos. Los resultados revelan efectos diversos, tanto positivos como negativos, que dependen del contexto, la gestión y las condiciones de trabajo, y señalan la necesidad de capacitación gerencial, además de la simplificación de procesos.
Palabras clave: programa de gestión y desempeño; teletrabajo; administración pública; revisión.

## 1. Introdução

A sociedade vive em uma constante transformação impulsionada por inovações tecnológicas, mudanças culturais e questões econômicas. Nas últimas décadas, essas transformações têm sido tão significativas que já configuram uma nova realidade organizacional, exigindo também novos modelos e práticas de gestão para enfrentar e solucionar desafios concretos relacionados à produção e ao trabalho (Figueira; Costa, 2022; Souza; Peixoto, 2013).

Uma das respostas nas formas de trabalho às mudanças tecnológicas e às expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional são os arranjos flexíveis de trabalho, ou seja, uma conjunção de regimes de trabalho que oferecem flexibilidade em relação ao tempo, local e modo de realização das atividades laborais (Figueira; Costa, 2022). Essa flexibilidade pode ser entendida como alterações ou adaptações relacionadas à rotina do modelo de jornada de trabalho rígida tradicional e formalmente estabelecida, com duração integral e com escala de horários e tarefas fixos e pré-determinados a serem executados num ambiente físico específico (Campos, 2022).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

Tem sido cada vez mais comum a adoção de alguns desses modelos flexíveis de organização do trabalho na gestão pública brasileira, especialmente após a experiência do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19. Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surgiu como um instrumento de gestão por resultados na administração pública, para disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas, aumentar a eficiência administrativa e promover arranjos laborais mais responsivos às necessidades institucionais e dos servidores, mantendo foco na produtividade e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022; Kleiman *et al*., 2023).

Embora o PGD não se confunda com o teletrabalho, uma vez que se trata de um modelo de gestão, ele é um dos modelos de trabalho contemplados pelo programa e que se configura como interesse do presente artigo. Nas últimas décadas, o teletrabalho tem se consolidado como uma estratégia organizacional amplamente adotada em diferentes setores, incluindo a administração pública. Inicialmente associado a iniciativas de flexibilização laboral e uso intensivo de tecnologias da informação, o teletrabalho ganhou maior relevância após a pandemia de COVID-19, quando organizações públicas em diversos países passaram a adotar modelos remotos ou híbridos como parte de processos mais amplos de transformação digital do Estado. Estudos internacionais apontam que a adoção dessas modalidades de trabalho no setor público está associada a mudanças nas práticas de gestão, nos mecanismos de coordenação organizacional e nas formas de monitoramento do desempenho dos servidores (Messenger, 2019; OECD, 2021).

A literatura internacional também destaca que os efeitos do teletrabalho são complexos e multifacetados, envolvendo tanto potenciais benefícios quanto desafios organizacionais e psicossociais. Entre os benefícios frequentemente relatados estão maior autonomia no trabalho, redução de deslocamentos e potencial melhoria na conciliação entre vida profissional e pessoal. Por outro lado, pesquisas também apontam riscos associados à intensificação do trabalho, à hiperconectividade e ao enfraquecimento das interações sociais no ambiente laboral. Nesse sentido, os impactos do teletrabalho tendem a depender das condições institucionais de implementação, das práticas de gestão adotadas e das características das atividades desempenhadas pelos trabalhadores (Allen, Golden & Shockley, 2015; Bloom et al., 2015).

A partir de 2022, o PGD foi institucionalizado, facilitando a adoção do teletrabalho na Administração Pública de forma efetiva (Brasil, 2022). Considerando a recente implantação do PGD em vários órgãos, a pergunta de pesquisa que norteia o presente trabalho é como a literatura apresenta a recepção de um novo modelo de gestão e desempenho e quais os principais achados? Nessa perspectiva, o objetivo geral dessa revisão é compreender o Programa de Gestão e Desempenho, identificando os principais achados presentes em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

periódicos/publicações, incluindo benefícios, desafios, riscos ou sugestões em relação ao programa.

## 2. Revisão da Literatura

A jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal é regida pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que foi instituído com o intuito de aumentar a eficiência do serviço público por meio da pontualidade e assiduidade dos servidores, incentivando o uso do registro eletrônico. Mesmo tornando mais rígido o controle de frequência, em seu Art. 6º, § 6º, esse decreto já previa que situações especiais, com resultados mensuráveis, poderiam ter a autorização de um programa de gestão com dispensa do controle de assiduidade (Brasil, 1995).

Apesar de legalmente previsto, esse programa de gestão por muitos anos ficou restrito a um grupo específico de profissionais que atuavam na pesquisa (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos [MGI], 2025). A implementação do teletrabalho aconteceu de forma gradual por alguns órgãos, a partir de regulamentações internas. Destaca-se a iniciativa do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), em 2005, cuja atividade principal envolve o desenvolvimento de soluções tecnológicas (Villarinho; Paschoal; Demo, 2021). Posteriormente, o Tribunal de Contas da União (TCU) adotou essa modalidade com respaldo na Portaria nº 139, de 9 de março de 2009, embasada no princípio constitucional da eficiência, bem como na necessidade de maior produtividade na tramitação de processos e na possibilidade de redução de custos operacionais. Nos anos seguintes, outros órgãos federais, incluindo a Secretaria da Receita Federal do Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Controladoria-Geral da União (CGU) e alguns ministérios, passaram gradualmente a implementar o teletrabalho em caráter experimental (Carneval, 2018; Dias; Alves Filho, 2023; Villarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Em 2018, com o intuito de repensar uma forma de aproveitar melhor os recursos humanos no serviço público, trazendo mais resultados para além da presencialidade, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão resgatou o programa de gestão em experiência-piloto com a publicação da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que regulamentou a questão da dispensa do controle de frequência e definiu conceitos centrais, como “plano de trabalho”, “termo de ciência e responsabilidade” e “modalidade teletrabalho” (Brasil, 2018).

Quando aconteceu a pandemia de Covid-19, a partir de 2020, diante da necessidade de manter o máximo de pessoas em isolamento social e com o mínimo de prejuízo econômico, o Governo Federal lançou medidas sanitárias para o enfrentamento da doença, bem como instruções normativas para estabelecer

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

orientações, critérios e procedimentos para a implementação do Programa de Gestão na Administração Pública Federal. Esse programa gerou um impacto amplo e significativo no Serviço Público, alavancando a adesão ao programa (Hernandes; Lemos Junior, 2023). Conforme Kleiman *et al*. (2023), este programa foi utilizado com o objetivo enfrentar os desafios, promovendo novas práticas de monitoramento e gerenciamento, facilitando uma transição mais suave para o trabalho remoto.

Em 2022, o Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022 institucionalizou o programa, que passou a ser denominado Programa de Gestão e Desempenho, e estabeleceu regras para a implementação e execução, incluindo modalidades de trabalho presencial e teletrabalho, garantindo ao servidor público federal a possibilidade de flexibilidade no trabalho (Brasil, 2022). Esse decreto consolidou o teletrabalho no serviço público, proporcionando maior transparência e segurança jurídica sobre o tema, desburocratizando a sua adoção pelos órgãos, além de permitir servidores a realizarem o teletrabalho residindo no exterior.

Diante desse contexto, é importante destacar que o PGD constitui um modelo de gestão orientado por resultados no âmbito da administração pública federal. Embora frequentemente associado à expansão do teletrabalho, o PGD não se confunde com essa modalidade laboral. Trata-se de um instrumento gerencial que pode ser implementado em diferentes regimes de trabalho — presencial, híbrido ou remoto — tendo como princípio central a pactuação de metas e a avaliação de desempenho baseada em entregas. Essa lógica está alinhada às abordagens contemporâneas de gestão pública orientadas por desempenho, que enfatizam o monitoramento de resultados e a responsabilização por entregas no setor público (Pollitt & Bouckaert, 2017; Hood, 1991), além de estar formalmente estruturada na Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022).

Desde então, a execução do programa tem sido aprimorada cada vez mais, de forma a considerar a aplicação do programa em diferentes realidades e buscando melhores resultados. A publicação da Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023, por exemplo, foi determinante para o que ficou conhecido como Novo Programa de Gestão e Desempenho, ou PGD 2.0, inovando ao definir o programa como um indutor de melhoria de desempenho institucional, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes e as entregas das unidades, alinhados às estratégias organizacionais. Dessa forma, o plano de entrega da unidade passou a ser elemento central de organização e monitoramento do trabalho, além de priorizar o planejamento e a transparência, estabelecer critérios de avaliação e garantir suporte organizacional aos servidores novos no órgão. Esses planos de entrega se relacionam com o planejamento estratégico do órgão, permitindo que, a partir de seu plano de trabalho, o servidor perceba o vínculo com os aspectos macro e como ele contribui para o resultado de sua unidade e da instituição como um todo (Brasil, 2023).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

Considerando os dados disponibilizados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2026) em fevereiro de 2026, é possível afirmar que o PGD já se consolidou na Administração Pública Federal, uma vez que 88% das instituições federais já possuem adesão ao programa, incluindo ministérios, autarquias e fundações. Quanto à participação dos servidores, dentre os 444.605 aptos, 143.510 (32,28%) participam do PGD, destes, 9,06% (40.285) na modalidade presencial, cumprindo a jornada de trabalho nas dependências dos órgãos ou entidades públicas dos quais faz parte, 8,22% (36.553) na modalidade teletrabalho integral ou exterior, enquanto 15% (66.672) atuam em regime híbrido, alternando o desempenho de suas atividades ora presencialmente ora de forma remota, nos termos acordados com a chefia imediata.

## 3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por meio de uma pesquisa documental denominada revisão sistemática da literatura (RSL).

De acordo com Campos *et al.* (2023), uma revisão sistemática é uma modalidade de pesquisa baseada na literatura que consiste na coleta, organização, categorização e síntese de um conjunto de evidências científicas obtidas em outras pesquisas sobre determinado tema, com uma metodologia apoiada em critérios rigorosos, transparentes e reprodutíveis. Esse tipo de pesquisa pode oferecer contribuições relevantes ao avanço do conhecimento científico, ao possibilitar o mapeamento e a sistematização da produção acadêmica sobre determinado tema, bem como permite identificar tendências teóricas e metodológicas, analisar criticamente as evidências disponíveis e avaliar a consistência dos resultados encontrados. Além disso, contribui para evitar a duplicação de pesquisas, ao evidenciar o que já foi investigado, bem como para a identificação de lacunas que demandam novos estudos, favorecendo a otimização de recursos científicos (Campos *et al*., 2023).

A RSL seguiu o protocolo proposto por Bernardo e Bernardo (2025). Dessa forma, a condução da revisão seguiu etapas sistematizadas, conforme recomendações metodológicas para revisões sistemáticas da literatura. Inicialmente foi definida a questão de pesquisa (como a literatura apresenta a recepção de um novo modelo de gestão e desempenho e quais os principais achados?) e delimitado o escopo temático da investigação. Em seguida, foram selecionadas as bases de dados e definidos os descritores de busca. Posteriormente realizou-se a identificação dos estudos nas bases selecionadas, seguida da aplicação de critérios de inclusão e exclusão. Na etapa seguinte foi realizada a triagem dos estudos por meio da leitura de títulos, palavras-chave e resumos, seguida da leitura na íntegra dos artigos elegíveis. Por fim, os estudos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

selecionados foram analisados e sintetizados de forma comparativa, buscando identificar convergências, divergências e lacunas na literatura sobre o tema.

Foram adotadas as bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), Portal de Periódicos CAPES, por serem consideradas fontes já consolidadas no meio científico, também foram incluídas as bases de pesquisa Rede de Revistas Científicas da América Latina e Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc) e o Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), mas, quando testadas, estas não retornaram resultados novos.

Os descritores de busca foram previamente testados nas bases de dados selecionadas e validados por meio de consulta ao tesauro multilíngue DeCS (Descritores em Ciências da Saúde), desenvolvido pela BIREME e disponível em https://decs.bvsalud.org/. A estratégia de busca foi estruturada com a combinação dos descritores por meio de operadores booleanos, resultando nas seguintes expressões de busca: (“Programa de Gestão e Desempenho”) OR (“Teletrabalho”) AND (“Serviço Público”) (“Teletrabalho”) AND (“Administração Pública”) (“Programa de Gestão e Desempenho”) AND (“Administração Pública”).

Como critérios de filtragem, os estudos elegidos foram publicações brasileiras com acesso aberto, disponibilizados na íntegra, que abordavam aspectos ligados ao PGD ou Teletrabalho na Administração Pública. Além dos critérios de elegibilidade, os estudos selecionados foram analisados quanto à sua qualidade metodológica, considerando aspectos como clareza na definição dos objetivos da pesquisa, adequação do delineamento metodológico ao problema investigado, transparência na descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados e consistência na apresentação dos resultados.

Ademais, foram incluídos artigos publicados entre 2022 e 2025. Esse recorte temporal foi utilizado por considerar o ano de 2022 um marco para o PGD, com sua institucionalização a partir do Decreto Nº 11.072/2022. Dessa forma, foram excluídos trabalhos realizados fora do contexto do serviço público, com coleta de dados antes de 2022, ou que avaliaram o trabalho remoto ocorrido no contexto da pandemia, além de registros em duplicidade.

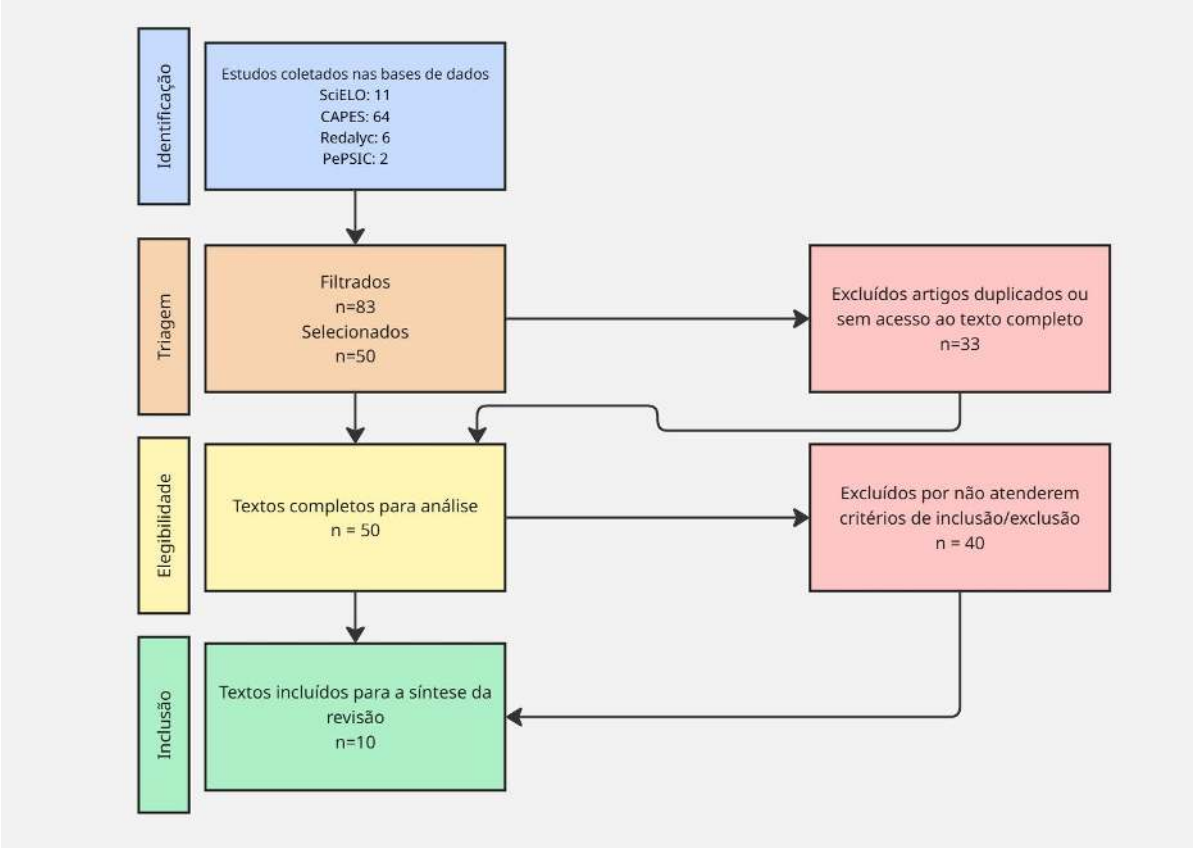
A condução e processamento da pesquisa resultou na identificação de 50 artigos, os quais foram exportados para uma planilha eletrônica do software Microsoft Excel. A condução e processamento da pesquisa resultou na identificação de 50 artigos, os quais foram exportados para uma planilha eletrônica do software Microsoft Excel. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos é apresentado na Figura 1.

Figura 1

*Fluxograma do processo de seleção dos artigos incluídos na revisão sistemática*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22




Fonte: Elaborada pelos autores

Na etapa de elegibilidade foram excluídos artigos repetidos. A triagem inicial foi realizada com a verificação do alinhamento de títulos, palavras-chave e resumos, ao objetivo da pesquisa. Por fim, realizou-se a triagem final com a leitura na íntegra. Foram excluídos 40 artigos por não estarem alinhados com o tema, não abordarem o Teletrabalho na Administração Pública Federal ou por terem o viés da pandemia. Ao final da seleção, 10 artigos compuseram o corpus para uma leitura técnica e análise.

Neste artigo, foi utilizada ferramenta de inteligência artificial como apoio à revisão linguística, sem interferência na análise dos dados e apresentação de resultados. Os dados foram analisados com apoio do Software Microsoft Excel.

## 4. Resultados e Discussão

Após a análise dos artigos que tratam sobre o PGD e o teletrabalho no serviço público pós-pandemia, os dados foram agrupados na tabela 1, para facilitar a sistematização, considerando os autores, ano de publicação, contexto, abordagem metodológica e principais contribuições.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

Tabela 1

*Resumo dos principais apontamentos dos artigos selecionados*

| Autores | Contexto | Abordagem Metodológica | Principais contribuições |
|---|---|---|---|
| Assunção *et al.* (2023) | Apresentar a experiência da CGU na construção e implementação de um programa de gestão de trabalho por resultados e sua influência na criação do PGD para o Poder Executivo federal. | Estudo de caso, entrevista semiestruturada com um gestor da CGU e revisão de literatura em 19 artigos. | Maior economicidade para o órgão. Mais flexibilidade no quanto aos registros dos trabalhos, das demandas e dos controles de frequência. |
| Azevedo (2023) | Compilar informações sobre benefícios, malefícios, desafios e contribuições a partir de experiências de instituições federais de ensino superior (IFES) do Brasil para uma implantação bem-sucedida do teletrabalho. | Revisão de escopo. Busca bibliográfica nas bases Scopus e Web of Science. Análise, compilação e agrupamento dos dados de 6 artigos em benefícios, malefícios e desafios. | Maior autonomia, flexibilidade, aumento da produtividade, inovação, planejamento organizacional e qualidade de vida.<br><br>Aspectos negativos como intensificação da carga de trabalho, isolamento social, além de dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal.<br><br>Os desafios são definir metas claras, assim como capacitação das lideranças, necessidade de suporte e comunicação eficaz. |
| Moraes *et al.* (2022) | Analisar o PGD (PGD) nos dois primeiros meses do projeto-piloto, sob a ótica dos servidores aderentes e suas respectivas chefias, e propor melhorias que possam subsidiar a decisão sobre a continuidade do PGD. | Pesquisa descritiva. Utilizou dados secundários de questionário (perguntas abertas e fechadas) aplicado pelo IF Goiano. Abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Análise de dados por estatística descritiva e Escala Likert de cinco pontos. Amostra 55 questionários. | Destaques positivos: aumento da produtividade e melhorias na rotina e na qualidade de vida.<br><br>Maiores dificuldades: elaboração do plano de trabalho e definição de critérios para avaliação de resultados pela chefia imediata.<br><br>Sugestão de capacitações para o desenvolvimento de competências necessárias ao teletrabalho. |
| Hernandes e Lemos Junior (2023) | Mapear os normativos institucionais da Rede Federal EPT sobre a autorização da implementação do teletrabalho via PGD, e analisar os marcos legais sobre | Abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Tipo documental. Coleta de dados: pesquisa nos sites institucionais das 41 autarquias da Rede Federal EPT e análise documental (leis, | A adesão ao PGD/teletrabalho na Rede Federal EPT foi alavancada pela pandemia da Covid-19.<br><br>Em outubro de 2022, 98% das autarquias possuíam propostas de implementação de teletrabalho. |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

| | | | |
|---|---|---|---|
| | o tema. | decretos, INs). | |
| Brasileiro (2023) | Identificar como o modelo de trabalho virtualizado influencia no bem-estar laboral de trabalhadores na Administração Pública Federal. | Estudo de caso (PGF, modelo de equipe desterritorializada). Abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com 16 procuradores federais. Análise de conteúdo e triangulação de dados. | Prevalência de percepções positivas como flexibilização geográfica/temporal, autonomia, especialização, suporte social/material.<br>Percepções negativas: ausência de limites na jornada, dificuldade de desconexão (hiperconexão), mecanização de tarefas e prejuízo ao sentimento de pertencimento. A autonomia e flexibilidade, características da sociedade do desempenho (individualização, coerção interna), exigem autogerenciamento. |
| Dias e Alves Filho (2023) | Analisar a percepção dos gestores do IFRN sobre a experiência no regime de teletrabalho adotado durante a pandemia de Covid-19, os desafios e as perspectivas diante da implementação permanente dessa modalidade. | Estudo de caso no IFRN. Abordagem quantitativa. Instrumento: questionário semi-estruturado com Escala Likert, aplicado a 116 gestores (amostra probabilística aleatória simples). | A maioria dos gestores acredita que o teletrabalho estimula a concentração, a produtividade, a criatividade. No âmbito pessoal, há uma forte relação ao fortalecimento dos laços familiares, a um tempo maior para o lazer e até mesmo aumento da motivação.<br>Dificuldade com a gestão do tempo e conciliação da vida profissional e pessoal em um mesmo ambiente requerem atenção.<br>Há consenso de que o teletrabalho requer habilidades específicas e treinamento. |
| Souza (2023) | Analisar a introdução do PGD (PGD) na Universidade Federal Fluminense (UFF) e discutir suas relações com o processo de uberização e seus impactos potenciais na saúde do trabalhador. | Ensaio teórico. Baseado na observação inicial da implementação do PGD na UFF. O estudo apresenta as mudanças estabelecidas pelo PGD e as relaciona ao fenômeno da uberização. | O PGD possui forte influência do ideário da uberização, com rígido controle de processos, cumprimento de metas, prescrição detalhada de tarefas, transferência para o servidor dos custos dos meios para a realização do trabalho (internet, energia, etc.). Há potencial de impactos negativos na saúde mental e dificuldade no mapeamento de riscos do ambiente de trabalho. Limitações: Ausência de dados empíricos. |
| Costa e Alves Filho (2023) | Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos | Estudo de caso do tipo survey com abordagem quantitativa. Amostra: 203 servidores TAE do | Vantagens: redução de custos, menor contato com violência urbana devido ao deslocamento e |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (TAE) do IFRN sobre as vantagens e desvantagens percebidas em razão da sua experiência com o teletrabalho. | IFRN. Instrumento: questionário com afirmativas em Escala Likert de 6 pontos. | qualidade de vida.<br>Desvantagens: maior carga de trabalho, distrações do ambiente doméstico e maior isolamento social como desvantagens na prática do teletrabalho. |
| Teixeira e Bacinello (2024) | Verificar se a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores de uma Universidade Federal. | Pesquisa quantitativa. Análise de 632 processos acadêmicos eletrônicos (SEI) de três setores, usando estatística descritiva, correlação e regressão. | A adoção do PGD (teletrabalho) não traz prejuízos às atividades desenvolvidas. O desempenho e produtividade dos servidores puderam ser mantidos e/ou melhorados.<br>A facilidade de concentração permite mais celeridade nas atividades. A autonomia sugere aumento de produtividade e qualidade dos serviços.<br>O trabalho invisível pode influenciar nas pesquisas sobre teletrabalho. |
| Rangel e Bacinello (2024) | Identificar os níveis de bem-estar no trabalho de um Tribunal Regional do Trabalho (TRT) brasileiro, comparando os grupos de servidores que se encontram em teletrabalho versus servidores que atuam em trabalho presencial. | Pesquisa prioritariamente quantitativa de levantamento (survey). Instrumentos: Escalas de Bem-Estar no Trabalho (Satisfação no Trabalho - EST, Envolvimento com o Trabalho - EET e Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA). Técnicas: correlação de Spearman, teste de Mann-Whitney e regressão logística ordinal. | Servidores em teletrabalho apresentaram maiores níveis de Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo do que os servidores presenciais. Não houve diferenças significativas relacionadas ao Envolvimento com o Trabalho. O teletrabalho pode auxiliar na redução do absenteísmo e a rotatividade, melhorar a produtividade e o clima organizacional, não interferindo diretamente na experiência com o trabalho. |

Fonte: elaborado pela autora, com base nos artigos.

A análise dos artigos selecionados permitiu identificar diferentes abordagens acerca da implantação do PGD em distintas instituições públicas, bem como das suas repercussões organizacionais e individuais. Observa-se que, no âmbito da Administração Pública Federal, a adoção do teletrabalho antecede o contexto pandêmico, tendo sido implementada por alguns órgãos antes de 2020, a exemplo da Procuradoria-Geral Federal (PGF) e da Controladoria-Geral da União (CGU), evidenciando que a flexibilização das formas de trabalho já integrava um movimento prévio de modernização administrativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

A presença de experiências institucionais anteriores à pandemia sugere que a adoção do teletrabalho na Administração Pública Federal não deve ser interpretada apenas como uma resposta emergencial à crise sanitária, mas como parte de um processo mais amplo de transformação das formas de organização do trabalho no setor público. Nesse sentido, a pandemia parece ter atuado mais como um catalisador de iniciativas já em curso do que como um ponto de origem do fenômeno. Essa constatação reforça a interpretação de que programas como o PGD se inserem em uma agenda mais ampla de modernização administrativa orientada por resultados, digitalização de processos e flexibilização das práticas laborais.

O estudo realizado por Assunção *et al.* (2023) reforçou que essa experiência prévia possibilitou uma adaptação mais facilitada dessas instituições ao trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19. Destaca-se que a CGU, inclusive, foi premiada no Concurso de Inovação da ENAP, em 2019, por apresentar práticas modernas de gestão orientadas a resultados, consolidando-se como referência na temática. Nesta instituição, relatou-se que o PGD trouxe uma redução de custos para a Administração Pública, além da simplificação e flexibilidade na celebração dos pactos de trabalho entre servidores e chefias e controle de frequência.

No que se refere aos impactos do trabalho virtualizado sobre o bem-estar laboral, o estudo de caso realizado por Brasileiro (2023) com procuradores da PGR evidenciou que o modelo de trabalho desterritorializado influencia o bem-estar em múltiplas dimensões. Os resultados apontaram a coexistência de percepções predominantemente positivas — como flexibilidade geográfica e temporal, maior autonomia, especialização das atividades e suporte social e material — e percepções negativas, associadas à ausência de limites claros na jornada, dificuldade de desconexão (hiperconexão), mecanização das tarefas, redução da sociabilidade presencial e prejuízos ao sentimento de pertencimento organizacional.

Segundo a autora, ao deslocar o trabalho para o espaço doméstico, as fronteiras entre vida pessoal e profissional tendem a se tornar difusas, gerando conflitos como estar fisicamente distante da organização, mas permanentemente conectado a ela, ou estar próximo da família, porém indisponível para as interações familiares. Essa sobreposição de esferas pode desencadear sentimento de culpa, sobretudo em contextos que exigem elevado autogerenciamento. Nem todos os trabalhadores conseguem lidar adequadamente com essa autonomia ampliada, sendo recorrentes os relatos de dificuldade de desconexão. Por outro lado, aqueles que conseguem estruturar melhor sua rotina, apresentam menor sofrimento psíquico, o que reforça a ideia de que a forma de gestão do trabalho exerce influência direta sobre a saúde e o equilíbrio do trabalhador (Brasileiro, 2023).

Esses achados sugerem que os impactos do teletrabalho não podem ser compreendidos apenas em termos de vantagens ou desvantagens isoladas, mas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

devem ser analisados como resultado de uma reorganização mais profunda das fronteiras entre trabalho, tempo e espaço. A ampliação da autonomia laboral, frequentemente apontada como um dos principais benefícios do teletrabalho, pode coexistir com novas formas de intensificação do trabalho e de autogerenciamento das demandas profissionais. Assim, os resultados indicam que o bem-estar no teletrabalho depende menos da modalidade laboral em si e mais das condições institucionais de sua implementação, especialmente no que se refere às práticas de gestão, definição de metas e mecanismos de acompanhamento do trabalho (Allen, Golden & Shockley, 2015; Messenger, 2019).

Apesar desses desafios, a literatura também aponta efeitos positivos do teletrabalho quando analisado em determinados contextos institucionais. Rangel e Bacinello (2024), em estudo realizado no Tribunal Regional do Trabalho, identificaram que servidores em regime de teletrabalho apresentaram níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo em comparação aos servidores presenciais, não sendo observadas diferenças significativas quanto ao Envolvimento com o Trabalho.

Quando o foco recai sobre instituições de ensino, Silva Júnior e Sousa (2023), em revisão sistemática da literatura sobre pesquisas stricto sensu em teletrabalho na Administração Pública brasileira, identificaram que, dentre 52 estudos analisados, a maior parte tinha como objeto instituições públicas de ensino. Do total, 19 pesquisas concentraram-se na análise da implantação, viabilidade e impactos do teletrabalho, indicando a relevância desse campo institucional para a compreensão dos efeitos da modalidade.

Complementarmente, Hernandes e Lemos Junior (2023) realizaram um mapeamento dos normativos institucionais de 41 autarquias federais de ensino da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPT) e constataram que, em outubro de 2022, 98% dessas instituições já possuíam propostas de implementação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Embora a modificação da prestação de serviços tenha sido fortemente impulsionada pelas medidas sanitárias decorrentes da pandemia da Covid-19, os autores ressaltam que ao menos uma autarquia já dispunha de normatização sobre o tema antes de 2020.

No âmbito das experiências institucionais, Moraes *et al*. (2022) analisaram o PGD nos dois primeiros meses de um projeto-piloto no Instituto Federal Goiano, a partir da perspectiva dos servidores aderentes e de suas chefias imediatas. Os resultados indicaram como aspectos positivos o aumento da produtividade, bem como melhorias na rotina e na qualidade de vida. Entre as principais dificuldades destacaram-se a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios de avaliação de resultados pelas chefias. O estudo revelou ainda que 65,5% dos participantes optaram pelo regime parcial (híbrido), 80% relataram fácil adaptação e mais de 90% consideraram relevante a manutenção do PGD na instituição.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

De forma convergente, Azevedo (2023), ao realizar uma revisão de escopo sobre experiências de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com o teletrabalho, apontou que sua implementação eficaz no setor público exige planejamento estruturado, com metas claras, inovação organizacional e tecnológica, fortalecimento da liderança e do feedback contínuo, além da preparação dos gestores e de modelos eficazes de avaliação de desempenho para esse novo arranjo laboral. A autora identificou benefícios como maior autonomia, aumento da produtividade, da criatividade e da qualidade do trabalho, maior objetividade nas reuniões e contribuição para inovação na gestão dos serviços públicos. Somando-se a isso, a melhoria na qualidade de vida – incluindo melhores hábitos alimentares e de autocuidado –, flexibilidade de horário, redução de deslocamentos, que geram economia e menor exposição a violência. Também foram identificados efeitos negativos, evidenciam-se o isolamento social, a redução do contato presencial com colegas, dificuldades de interação, desconfiança, preocupações com o sigilo das atividades, problemas técnicos, aumento da carga de trabalho, acúmulo de funções, ausência de espaço físico adequado, distrações no ambiente doméstico e dificuldade de conciliação entre trabalho e vida pessoal. Aspectos que, se não adequadamente gerenciados, podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores e a efetividade do teletrabalho.

Em estudo quantitativo conduzido por Teixeira e Bacinello (2024) em processos eletrônicos de uma universidade federal, verificou-se que a adoção do PGD não acarretou prejuízos às atividades institucionais quando comparada ao trabalho presencial. O desempenho e a produtividade dos servidores, mensurados pelo tempo de análise processual, foram mantidos ou ampliados. Os autores apontam que o ambiente familiar, aliado à autonomia, favoreceu maior concentração e qualidade na execução das tarefas, sobretudo em atividades que demandam análise documental.

A recorrência de resultados associados ao aumento ou à manutenção da produtividade sugere que o teletrabalho, quando associado a instrumentos de gestão por resultados, pode favorecer formas de organização do trabalho mais orientadas à entrega de produtos e menos à presença física no ambiente institucional. Esse deslocamento do foco do controle da presença para a avaliação das entregas representa uma mudança relevante nas práticas tradicionais de gestão no setor público brasileiro, historicamente estruturadas em torno do controle de jornada e da supervisão presencial (Bloom et al., 2015).

Em contraposição a esses achados, Souza (2023), em ensaio teórico sobre a introdução do PGD na Universidade Federal Fluminense (UFF), adota uma perspectiva crítica ao associar o programa ao ideário da “uberização” do trabalho. O autor argumenta que o PGD pode reforçar mecanismos de controle rígido por metas, prescrição detalhada de tarefas e transferência dos custos operacionais para o servidor, como despesas com internet e energia elétrica. Além disso,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

destaca-se o potencial de impactos negativos à saúde mental, decorrentes da intensificação do trabalho e das dificuldades de mapeamento de riscos em um ambiente laboral pulverizado.

A presença de interpretações críticas na literatura revela que a implementação do PGD também pode ser compreendida à luz de debates mais amplos sobre transformações contemporâneas do trabalho. Sob essa perspectiva, instrumentos de gestão baseados em metas e resultados podem, em determinados contextos, ampliar mecanismos de responsabilização individual e transferir parte da gestão do trabalho para o próprio trabalhador. Essa tensão entre autonomia e intensificação do trabalho aparece como um dos eixos analíticos centrais na literatura sobre teletrabalho e merece atenção na análise das políticas de gestão adotadas no setor público (Allen et al. 2015).

No contexto do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), algumas investigações já foram realizadas. Dias e Alves Filho (2023), ao analisarem a percepção de gestores sobre a experiência do trabalho remoto obrigatório durante a pandemia, identificaram elevada concordância quanto ao aumento da produtividade, embora ressaltassem a necessidade de habilidades específicas para uma adaptação adequada. Os gestores também destacaram melhorias na conciliação entre trabalho, família e descanso, além da importância de capacitações contínuas voltadas à gestão à distância e aos teletrabalhadores.

Estudo semelhante desenvolvido por Costa e Alves Filho (2023), sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos do IFRN, indicou que as principais vantagens percebidas foram a redução de custos, menor exposição à violência urbana, aumento da produtividade e melhoria na qualidade de vida no trabalho. As desvantagens apontadas no artigo incluíram maior carga de trabalho, distrações no ambiente doméstico e isolamento social. Um achado relevante refere-se à capacitação, uma vez que 72,5% dos servidores relataram sentir-se preparados para o desempenho do teletrabalho, mesmo em um contexto de adoção compulsória.

A revisão indica uma maior diversidade de benefícios, tanto para os trabalhadores, quanto para a organização. No entanto, possui vários pontos críticos a serem mitigados, pois podem ser prejudiciais, principalmente à saúde mental do trabalhador. A Figura 2 apresenta, de forma resumida, esses achados agrupados conforme avaliação dos resultados sobre o PGD e teletrabalho no serviço público, se positivos ou benéficos, negativos ou desafiadores, além de possíveis riscos e sugestões.

Figura 2

Resumo dos principais achados dos artigos selecionados organizados conforme benefícios, desafios, riscos e sugestões

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22




Fonte: Mapa mental elaborado pela autora, com base nos artigos (2026).

A análise transversal dos estudos também permite identificar que os resultados associados ao teletrabalho variam significativamente conforme o contexto institucional analisado. Organizações com maior maturidade digital, experiência prévia com gestão por resultados e estruturas de governança mais consolidadas tendem a relatar processos de adaptação mais bem-sucedidos. Por outro lado, instituições em estágios iniciais de implementação do programa frequentemente relatam dificuldades relacionadas à definição de metas, avaliação de desempenho e adaptação das práticas de liderança. Esse padrão sugere que a efetividade do PGD depende não apenas de sua regulamentação formal, mas também da capacidade organizacional de desenvolver novas competências gerenciais e arranjos institucionais compatíveis com formas de trabalho mais flexíveis.

De modo geral, a literatura analisada em diferentes contextos institucionais converge ao reconhecer que o teletrabalho e o PGD apresentam benefícios consistentes, tais como aumento da produtividade, autonomia, flexibilidade, melhoria na qualidade de vida e na capacidade de concentração (Assunção *et al.*, 2023; Azevedo, 2023; Brasileiro, 2023; Costa; Alves Filho, 2023; Dias; Alves Filho, 2023; Moraes *et al.*, 2022; Rangel; Bacinello, 2024; Teixeira; Bacinello, 2024). Por outro lado, também são relatados efeitos adversos da virtualização do trabalho, como intensificação da carga de trabalho, isolamento social, dificuldades na gestão do tempo, conciliação entre trabalho e vida pessoal e impactos na saúde mental (Azevedo, 2023; Brasileiro, 2023; Costa; Alves Filho, 2023; Dias; Alves Filho, 2023).

Ao mesmo tempo, os resultados identificados nesta revisão dialogam com tendências observadas na literatura internacional sobre teletrabalho e transformação digital do setor público. Estudos realizados em diferentes contextos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

nacionais indicam que a adoção de modalidades remotas de trabalho tende a ser acompanhada pela ampliação de mecanismos de gestão orientados por resultados e pela redefinição das práticas de supervisão e controle organizacional. Ao mesmo tempo, pesquisas internacionais ressaltam que a efetividade dessas iniciativas depende da existência de arranjos institucionais capazes de equilibrar autonomia laboral, responsabilização por desempenho e preservação das condições de saúde e bem-estar dos trabalhadores (Messenger, 2019; OECD, 2021; Allen et al., 2015). Nesse sentido, os achados do presente estudo reforçam a necessidade de analisar o PGD não apenas como instrumento administrativo, mas como parte de processos mais amplos de transformação das formas de organização do trabalho no setor público.

As divergências entre os estudos evidenciam que os efeitos do PGD não são homogêneos, variando conforme o contexto institucional, a forma de gestão e as condições oferecidas aos trabalhadores. No entanto, é consenso que os principais desafios do PGD são melhorar o planejamento a ponto de definir metas claras e comunicação eficaz, além de capacitação para o desenvolvimento de competências necessárias ao teletrabalho (Azevedo, 2023; Dias; Alves Filho, 2023; Moraes *et al*., 2022).

## 5. Conclusão

O presente artigo teve como objetivo compreender o Programa de Gestão e Desempenho, identificando os principais achados presentes em periódicos/publicações, incluindo benefícios, desafios, riscos ou sugestões em relação ao programa.

A literatura reconhece que o PGD e o teletrabalho apresentam benefícios consistentes no serviço público, como aumento da produtividade, autonomia, flexibilidade, melhoria da qualidade de vida e maior capacidade de concentração. As pesquisas indicam melhorias na satisfação, equilíbrio entre rotina e trabalho e no desempenho organizacional, ressaltando ainda a importância do planejamento, da definição de metas e da capacitação gerencial para o êxito do programa, embora alguns estudos relatem efeitos adversos, como hiperconexão, ausência de limites, intensificação laboral e impactos na saúde mental.

De forma geral, os resultados evidenciam que os efeitos do PGD não são homogêneos, variando conforme o contexto institucional, a forma de gestão e as condições oferecidas aos trabalhadores, muitas vezes gerando no próprio servidor uma dualidade de sentimentos em relação ao programa. Assim, embora o teletrabalho se configure como uma prática consolidada na Administração Pública, seus desdobramentos demandam análises cuidadosas que considerem tanto seus ganhos organizacionais quanto seus custos psicossociais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

Devido ao caráter exploratório da pesquisa, a importância do estudo é contribuir para o levantamento inicial de dados sobre o PGD. Embora os resultados ofereçam subsídios relevantes para a compreensão das dinâmicas organizacionais, o PGD é um fenômeno ainda em processo de consolidação institucional e, por apresentar limitações, esta pesquisa não é suficiente para esgotar a complexidade do objeto investigado. A revisão apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o número reduzido de estudos identificados reflete o caráter ainda emergente das pesquisas sobre o PGD. Além disso, grande parte dos trabalhos analisados corresponde a estudos de caso institucionais, o que limita a generalização dos resultados. Também se observa escassez de pesquisas longitudinais capazes de avaliar os efeitos do programa ao longo do tempo.

Neste sentido, recomenda-se a realização de estudos mais aprofundados, com um maior número de instituições e de participantes, uso de abordagens metodológicas complementares, como análises comparativas, pesquisas quantitativas, estudos longitudinais, a fim de aprofundar a interpretação dos achados, examinar relações causais e ter um melhor discernimento sobre os efeitos da perpetuação do PGD na Administração Pública Federal.

## Referências

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*, v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015.

ASSUNÇÃO, B. S. B de; DUARTE, J. M. S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V; DIAS, C. N. (2023). Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 890–913, 2023. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v74i4.9881. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881. Acesso em: 28 fev. 2026.

AZEVEDO, A. L. C. de. Teletrabalho nas áreas administrativas em instituições públicas federais de ensino superior brasileiras: revisão de escopo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 43., 2023, Fortaleza. **Anais** [...]. Fortaleza: ABEPRO, 2023. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_ST_406_1997_46597.pdf. Acesso em: 28 fev. 2026.

BERNARDO, R.; BERNARDO, C. H. C. Proposta de um método para condução de uma revisão sistemática de literatura. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social** (ReLMIS), Argentina, n. 30, p. 8–25, 2025. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10441254. Acesso em: 28 fev. 2026.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 28 fev. 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 28 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 set. 2018. Disponível em: https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993. Acesso em: 28 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248. Acesso em: 28 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Programa de Gestão: painéis de transparência. **Gov.br**, [s.d.]. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/paineis-de-transparencia. Acesso em: 28 fev. 2026.

BRASILEIRO, F. A. de M. e S. **A virtualização do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores:** um estudo de caso da Procuradoria-Geral Federal. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/34368 . Acesso em: 18 ago. 2024.

CAMPOS, S. V. Aspectos jurídicos e estratégicos do trabalho flexível não precarizado no serviço público. In: ENCONTRO DA ANPAD, XLVI, 2022. **Anais** [...]. Disponível em: https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/76383b34503afb0508f8364787c55800.pdf . Acesso em: 28 fev. 2026.

CAMPOS, A. F. M. de; CAETANO, L. M. D.; GOMES, V. M. L. R. Revisão sistemática de literatura em educação: características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. **Linguagens, Educação e Sociedade**, v. 27, n. 54, p. 139–169, 2023. DOI: https://doi.org/10.26694/rles.v27i54.2702. Disponível em:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

https://periodicos.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/2702 . Acesso em: 28 fev. 2026.

CARNEVAL, P. P. O. **Teletrabalho na administração pública**: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 2018. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018. DOI: https://doi.org/10.22409/TPP.m.08323002762. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/handle/1/9119 . Acesso em: 18 ago. 2024.

COSTA, M. M. L. da; ALVES FILHO, A. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEA/USP, 2023. p. 1–16. Disponível em: https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1540.pdf . Acesso em: 28 fev. 2026.

DIAS, K. S. O.; ALVES FILHO, A. Desafios e perspectivas do teletrabalho na percepção dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEA/USP, 2023. p. 1–16. Disponível em: https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1827.pdf . Acesso em: 28 fev. 2026.

FIGUEIRA, A.; COSTA, S. R. R. da. Arranjos flexíveis como uma tendência sobre o futuro do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Sistemas & Gestão**, v. 17, n. 2, p. 173–184, 2022. DOI: https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1675. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363531464_Arranjos_flexiveis_como_uma_tendencia_sobre_o_futuro_do_trabalho_uma_revisao_sistematica_da_literatura . Acesso em: 28 fev. 2026.

HERNANDES, E. M.; LEMOS JUNIOR, W. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Educação em Revista**, Marília, v. 24, p. e023011, 2023. DOI: https://doi.org/10.36311/2236-5192.2023.v24.e023011. Disponível em: https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/14006 . Acesso em: 28 fev. 2026.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

KLEIMAN, F., FARIAS, R. D. S., NOGUEIRA, N. J., BRITO, T. B. D. O., BARBOSA, M. M., MARASCA BERTAZZI, D. M., & REGO, R. S. M. P. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: the management and performance program in the Brazilian Federal Government. In: DIGITAL GOVERNMENT AND SOLIDARITY (DG.O 2023), 24., 2023, Gdańsk. **Proceedings** [...]. Gdańsk: ACM,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

2023. p. 349–354. DOI: https://doi.org/10.1145/3598469.3598508. Disponível em: https://dl.acm.org/doi/10.1145/3598469.3598508 . Acesso em: 5 ago. 2024.

MESSENGER, Jon C. (ed.). *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Histórico da gestão e desempenho dos servidores na Administração Pública Federal brasileira. **Revista Gestão de Pessoas em Evidência**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 20–30, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revista-publicadas-1/RGPE-vol-2 . Acesso em: 28 fev. 2026.

MORAES, R. B. de S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 169–196, 2023. DOI: https://doi.org/10.46551/epp2021941. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/6178 . Acesso em: 28 fev. 2026.

OECD. *The future of work in the public service*. Paris: OECD Publishing, 2021.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: a comparative analysis*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

RANGEL, F. A.; BACINELLO, E. Teletrabalho e bem-estar do trabalhador: um estudo no Tribunal Regional do Trabalho/Brasil. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 2, p. e778, 2024. DOI: https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n2-021. Disponível em: https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/778 . Acesso em: 28 fev. 2026.

SILVA JÚNIOR, M. J. C.; SOUSA, W. J. de. A pesquisa em teletrabalho na administração pública no Brasil: uma revisão no catálogo de teses e dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71–94, 2023. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9053283.pdf . Acesso em: 28 fev. 2026.

SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. Os novos modelos de gestão. In: BORGES, L. O. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013. p. 121–149.

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

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 13/03/2026
**Vol**: 13.03
**DOI**: 10.66104/faxsey67
**Pages:** 1-22

http://scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?format=html&lang=pt . Acesso em: 28 fev. 2026.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4020, 2024. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4020. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020 . Acesso em: 28 fev. 2026.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: : quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, *[S. l.]*, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938. Acesso em: 28 fev. 2026.