



REBENA

Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem

ISSN 2764-1368

Volume 11, 2025, p. 46 - 58

<https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index>

Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal de Alagoas: Impactos do Teletrabalho na Qualidade de Vida e Produtividade dos Servidores Técnico-Administrativos

Management and Performance Program at Federal Institute of Alagoas: Telework Impacts on the
Quality of Life and Productivity of Technical-Administrative Staff

Adélia Maria Leal da Cruz¹

DOI: [10.5281/zenodo.15857846](https://doi.org/10.5281/zenodo.15857846)

Submetido: 17/04/2025 Aprovado: 01/06/2025 Publicação: 10/07/2025

RESUMO

Este artigo analisa os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), implementado no Instituto Federal de Alagoas (Ifal), sobre a qualidade de vida e a produtividade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) durante a execução do teletrabalho. A pesquisa, de natureza quantitativa, utilizou como instrumento um questionário online aplicado a servidores da Reitoria e dos campi do Ifal. A análise concentrou-se nas duas primeiras dimensões da investigação: qualidade de vida e produtividade. Os resultados indicaram que o PGD contribuiu significativamente para o bem-estar dos servidores, promovendo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do estresse e satisfação com o tempo dedicado à família e à saúde. Em relação à produtividade, foi observada melhora na qualidade das entregas, maior autonomia no desempenho das tarefas e cumprimento mais efetivo dos prazos estabelecidos. O artigo conclui que o PGD, quando bem estruturado, representa uma inovação positiva na gestão pública, com impactos relevantes na valorização dos servidores e nos resultados institucionais.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Teletrabalho; Qualidade de Vida; Produtividade; Ifal.

ABSTRACT

This article analyzes the impacts of the Management and Performance Program (PGD), implemented at the Federal Institute of Alagoas (Ifal), on the quality of life and productivity of technical-administrative education staff (TAEs) during telework. The research, with a quantitative approach, used an online questionnaire applied to staff at the Ifal campuses and headquarters. The analysis focused on two main dimensions: quality of life and productivity. The results indicate that the PGD significantly contributed to employee well-being by promoting a better balance between personal and professional life, reducing stress, and increasing satisfaction with time dedicated to family and health. In terms of productivity, improvements were observed in the quality of work delivered, greater autonomy in task performance, and more effective adherence to deadlines. The study concludes that the PGD, when well structured, represents a positive innovation in public management, with relevant impacts on both staff appreciation and institutional results.

Keywords: Management and Performance Program; Telework; Quality of Life; Productivity; Ifal.

¹ Servidora Técnico-Administrativo em Educação do Ifal. Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC), com pesquisa voltada aos impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no teletrabalho. adelia.leal@ifal.edu.br

1. Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o teletrabalho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No Instituto Federal de Alagoas (Ifal), a implementação do PGD se deu inicialmente com a publicação do primeiro edital em abril de 2022, mesmo antes da normativa federal, com base em experiências de outras instituições e documentos orientadores do Ministério da Educação. Em maio de 2022, foi publicada a Portaria Normativa nº 13/2022, estabelecendo as diretrizes internas para a execução do programa na instituição.

Este estudo tem como objetivo analisar os efeitos do PGD sobre a qualidade de vida e a produtividade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do IFAL que atuam em regime de teletrabalho, com base nos dados coletados por meio de um questionário estruturado aplicado entre os anos de 2023 e 2024.

2. Referencial Teórico

O teletrabalho, enquanto prática organizacional, tem sido amplamente estudado nas últimas décadas, principalmente após sua intensificação durante a pandemia de COVID-19. Autores como Bloom et al. (2015) demonstram que, quando bem estruturado, o teletrabalho pode promover benefícios tanto para as instituições quanto para os trabalhadores, especialmente no que se refere à melhoria da qualidade de vida e ao aumento da produtividade.

No contexto da qualidade de vida, o teletrabalho tem sido apontado como uma alternativa capaz de proporcionar maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do tempo gasto com deslocamentos, maior autonomia e flexibilização da rotina. Para Chiavenato (2014), condições que favorecem a qualidade de vida contribuem significativamente para o desempenho organizacional. Limongi-França (2004) complementa ao afirmar que a qualidade de vida deve ser compreendida como parte estratégica da gestão, integrando aspectos físicos, emocionais e sociais do trabalhador. Seligman (2011), ao abordar a psicologia positiva, destaca que o bem-estar subjetivo, favorecido por ambientes flexíveis e satisfatórios, é um dos pilares da motivação e da realização pessoal no trabalho — fatores que contribuem para uma experiência laboral mais significativa.

Quanto à produtividade, entende-se que o teletrabalho exige novos arranjos organizacionais que priorizam o foco em resultados, em vez do controle da presença física. Vergara (2016) sustenta que a produtividade está diretamente ligada à autonomia funcional, à clareza de metas e à capacidade de organização individual. Essa perspectiva é ainda mais relevante em regimes de trabalho remoto, onde o planejamento pessoal e a disciplina tornam-se essenciais para o alcance dos

objetivos institucionais. No setor público, Barros Filho (2015) argumenta que a avaliação da produtividade requer a definição de indicadores objetivos e transparentes, especialmente em contextos como o do PGD, que busca modernizar a gestão do desempenho. Nesse sentido, o Programa de Gestão e Desempenho representa uma inovação organizacional, pois substitui a lógica tradicional de controle por uma cultura orientada a resultados, como também observam Assunção et al. (2023), ao analisarem a implementação do PGD em instituições federais.

Dessa forma, tanto a qualidade de vida quanto a produtividade são dimensões centrais para a compreensão dos efeitos do teletrabalho no âmbito do PGD, especialmente no contexto dos servidores técnico-administrativos da Rede Federal de Educação.

3. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas em escala Likert. O instrumento foi disponibilizado online para os 502 servidores TAEs do Ifal que aderiram ao PGD até agosto de 2024.

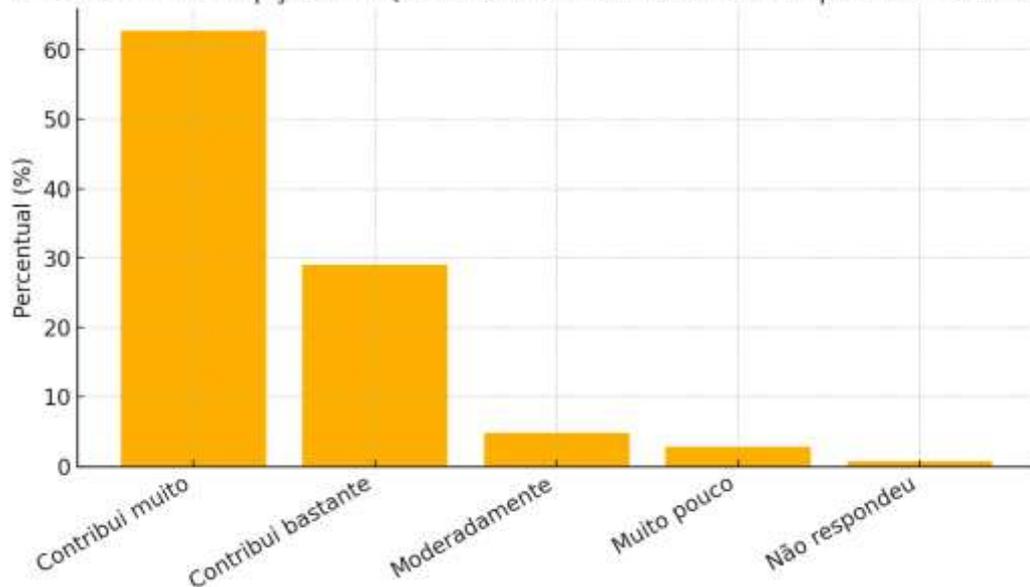
Entretanto, ao final da coleta de dados, apenas 145 servidores responderam ao questionário, o que representa aproximadamente 66,5% da amostra esperada. Adicionalmente, 161 servidores chegaram a marcar "Sim" no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mas não responderam ao questionário. Outros sequer chegaram a aceitar o TCLE, o que restringiu ainda mais a amostra efetiva. O fato de muitos do total geral de 502 servidores terem aderido ao PGD apenas em 2023 ou 2024 — fora do marco temporal definido para análise (2022–2023) — pode ter contribuído para essa redução no número de respostas.

O questionário abordou três dimensões: qualidade de vida, produtividade e comprometimento. Este artigo se debruça sobre as duas primeiras dimensões.

4. Resultados e Discussão

a) Qualidade de Vida

Gráfico 1 - Percepção da Qualidade de Vida dos TAEs após adesão ao P

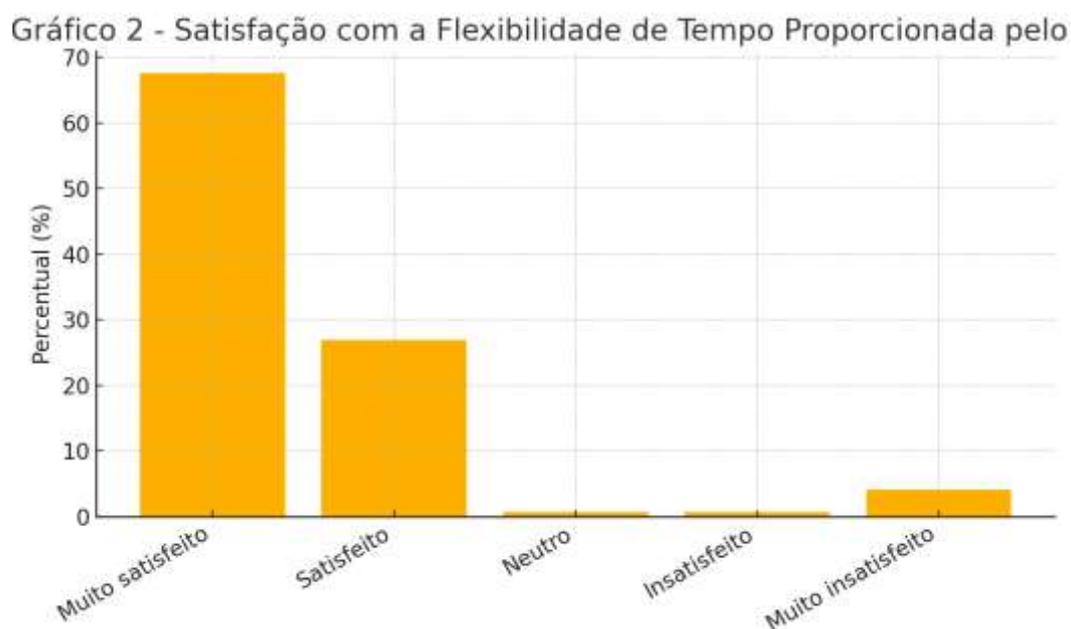


Fonte: Google Forms

A Percepção da Qualidade de Vida dos TAEs após adesão ao PGD Os dados revelam que a percepção dos servidores sobre a qualidade de vida após a adesão ao PGD é amplamente positiva. Entre os 145 respondentes, 62,8% afirmaram que o programa contribui muito para sua qualidade de vida, e outros 29% disseram que contribui bastante. Apenas 7,6% indicaram contribuições moderadas, pequenas ou não se manifestaram.

Esse resultado reforça a importância do PGD como uma política pública promotora do bem-estar. Seligman (2011), com base no modelo PERMA, argumenta que o bem-estar é sustentado por experiências de autonomia, realização e equilíbrio emocional — elementos claramente favorecidos pelo teletrabalho quando bem estruturado. O elevado percentual de satisfação indica que os servidores valorizam a possibilidade de autogerir seu tempo, conciliar demandas pessoais e profissionais e evitar deslocamentos desgastantes.

Limongi-França (2023) também destaca que a flexibilidade de jornada e a escolha do ambiente de trabalho são fatores cruciais para a qualidade de vida no contexto da transformação digital, o que sustenta a interpretação positiva dos dados.



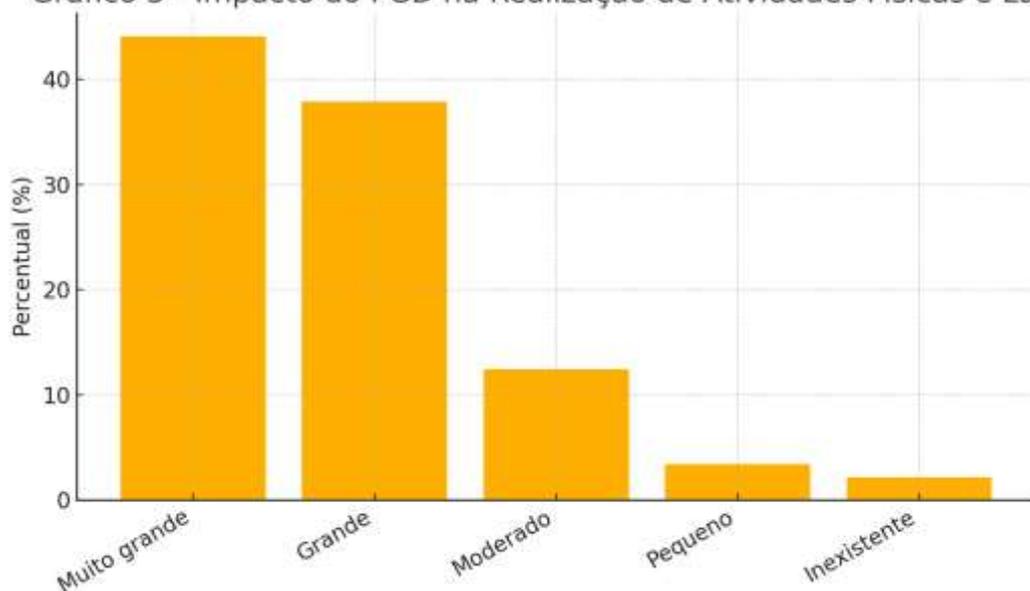
Fonte: Google Forms

O Gráfico 2 revela que 67,6% dos respondentes estão muito satisfeitos com a flexibilidade proporcionada pelo PGD e 26,9% satisfeitos, totalizando 94,5% de avaliações positivas. Apenas 5,5% adotaram posturas neutras ou insatisfeitas.

Esse indicador confirma que a autonomia para organizar o tempo é um dos principais ganhos percebidos pelos servidores em teletrabalho. Para Bloom et al. (2015), esse tipo de autonomia está diretamente ligado à elevação da produtividade e da satisfação. Além disso, como aponta Silva (2014), a gestão eficiente do tempo reduz o estresse e aumenta o senso de controle.

Ainda que a maioria esteja satisfeita, a existência de uma minoria insatisfeita sugere a necessidade de políticas institucionais que ofereçam apoio personalizado para aqueles que enfrentam dificuldades na adaptação ao regime remoto.

Gráfico 3 - Impacto do PGD na Realização de Atividades Físicas e Lazer

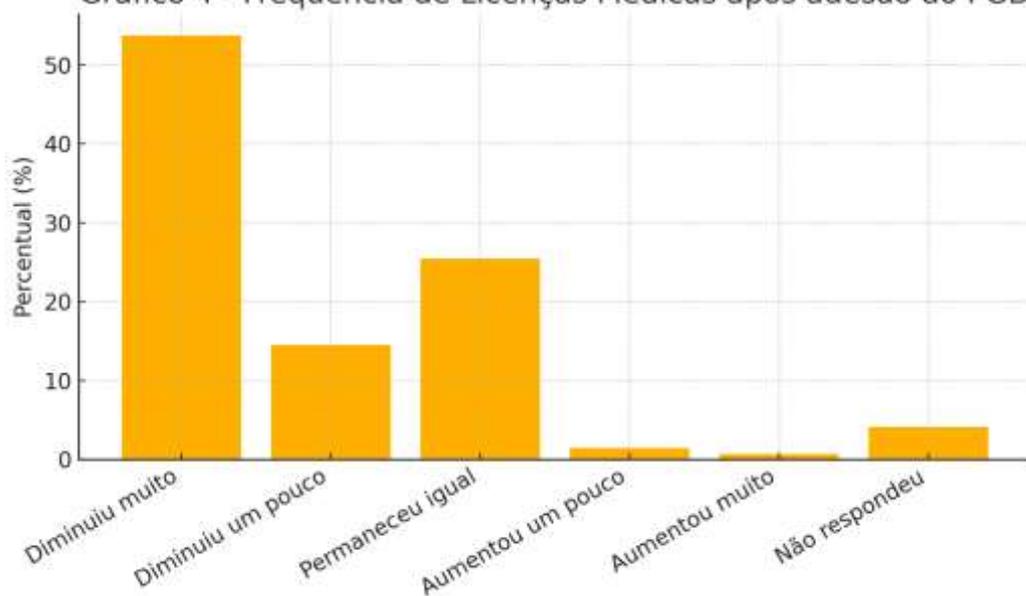


Fonte: Google Forms

O Gráfico 3, mostra que 82% dos servidores perceberam impactos positivos (muito grandes ou grandes) do PGD sobre a prática de atividades físicas e tempo para lazer. Isso está diretamente relacionado à economia de tempo com deslocamentos e à maior flexibilidade no uso das horas do dia.

Seligman (2011) aponta que o tempo livre e o autocuidado são componentes do bem-estar subjetivo. Já Minayo, Hartz e Buss (2000) relacionam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional à saúde física e mental. O dado corrobora que o PGD, ao oferecer esse equilíbrio, contribui de forma concreta para a qualidade de vida dos TAEs.

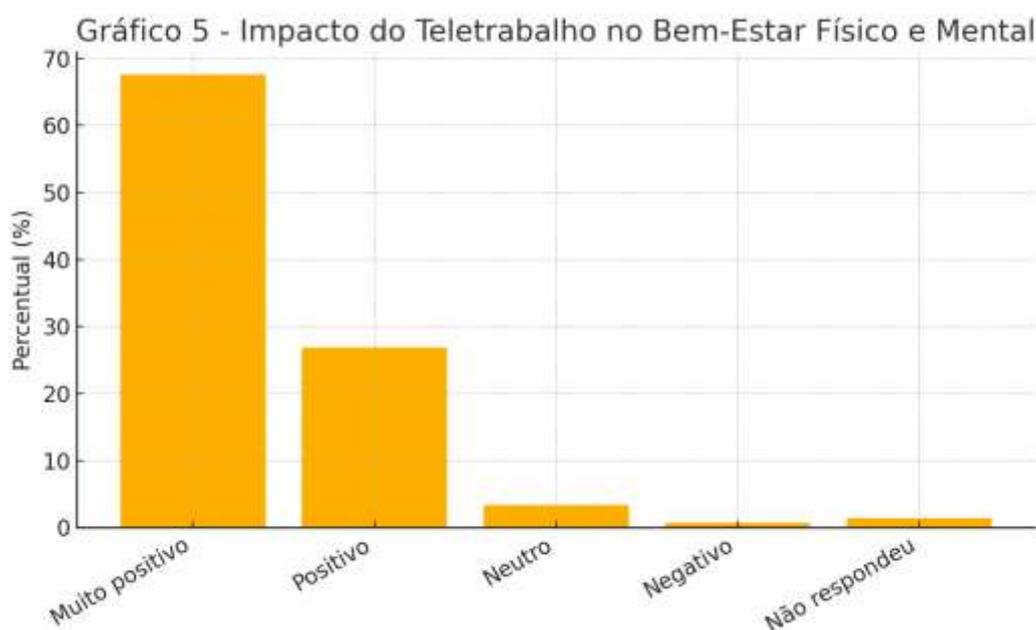
Gráfico 4 - Frequência de Licenças Médicas após adesão ao PGD



Fonte: Google Forms

No Gráfico 4, 68,3% dos servidores relataram diminuição na frequência de licenças médicas desde a adesão ao PGD. Isso reforça a hipótese de que o teletrabalho, ao reduzir fatores estressores (trânsito, cobranças presenciais, ruído), promove saúde ocupacional.

Chiavenato (2014) e Barbosa (2019) apontam que ambientes de trabalho flexíveis, que respeitam o ritmo e a individualidade dos servidores, tendem a reduzir afastamentos por motivos de saúde. Contudo, os 2,1% que relataram aumento nas licenças revelam que o teletrabalho não é universalmente benéfico — sendo necessário prever suporte institucional contínuo, como acompanhamento psicológico e adequações ergonômicas.



Fonte: Google Forms

Este Gráfico mostra que 94,5% dos servidores relataram que o teletrabalho impacta positivamente seu bem-estar físico e mental. Isso sugere que o PGD está contribuindo de forma eficaz para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e equilibrados.

Essa percepção está diretamente alinhada ao modelo PERMA (Seligman, 2011) e aos estudos de Minayo, Hartz e Buss (2000), que enfatizam que ambientes menos opressivos, com maior autonomia e segurança, resultam em melhora do estado emocional e físico dos trabalhadores.

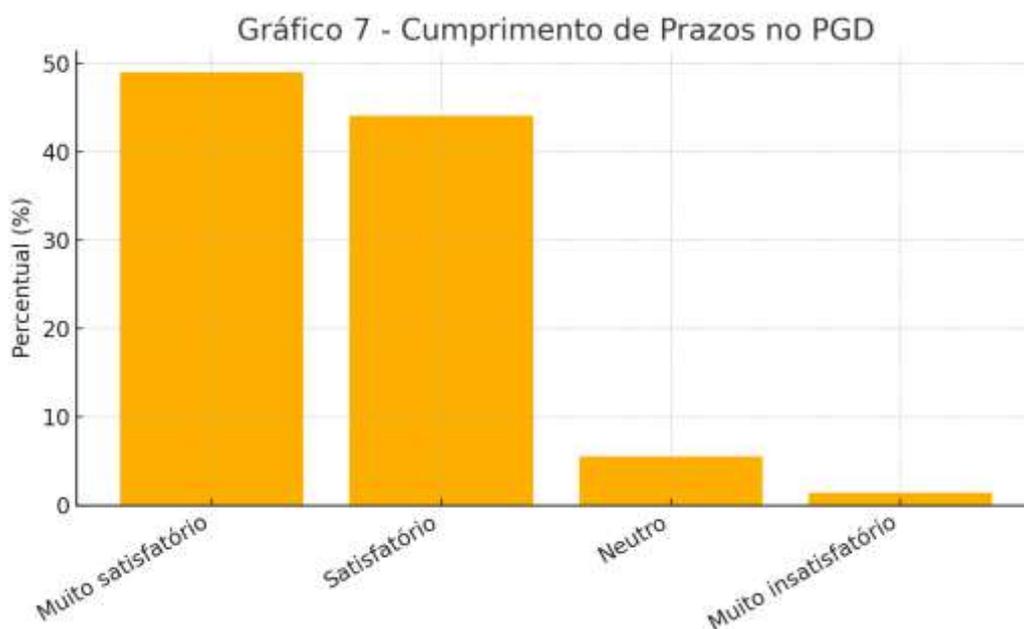
Em síntese, os gráficos relacionados à qualidade de vida demonstram que o PGD do Ifal não apenas atende a critérios de eficiência institucional, mas também contribui substancialmente para a saúde, o bem-estar e a satisfação dos servidores técnico-administrativos. O reconhecimento dessas melhorias deve embasar políticas de consolidação e aprimoramento contínuo do programa.

b) Produtividade

Fonte: Google Forms

Avaliação da Chefia sobre a Qualidade das Entregas no PGD A percepção dos servidores sobre o reconhecimento da chefia imediata em relação à qualidade das entregas no PGD foi majoritariamente positiva. Entre os 145 respondentes, 115 servidores (79,3%) indicaram que recebem avaliações muito altas (notas entre 9 e 10), enquanto 24 (16,6%) relataram avaliações altas (notas entre 7 e 8). Apenas 2 (1,4%) atribuíram notas médias (entre 5 e 6), 1 (0,7%) mencionou avaliação baixa e 3 (2,1%) não responderam.

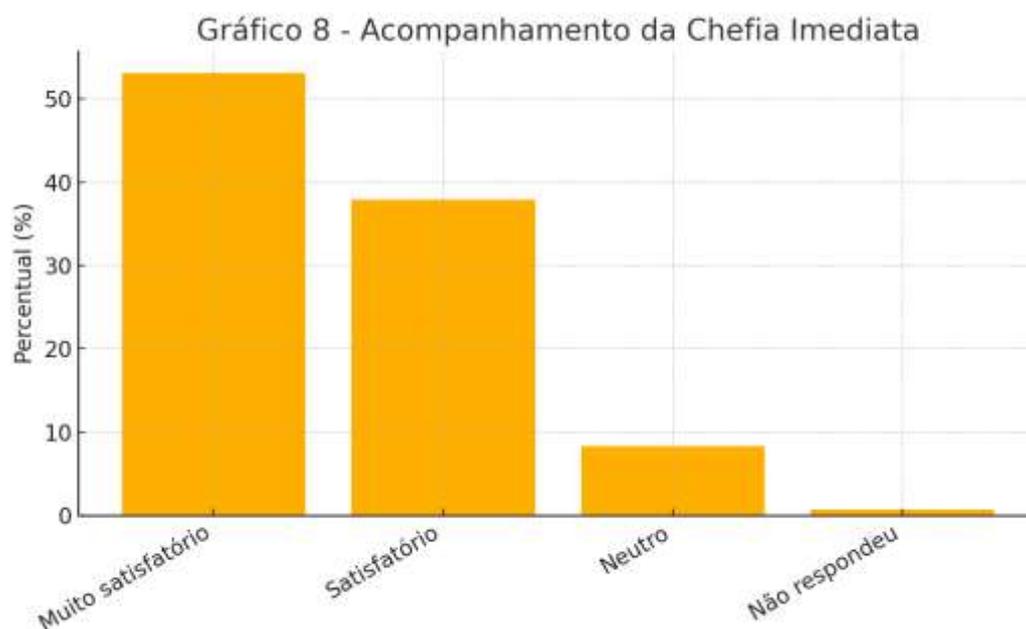
Essa percepção positiva reforça a ideia de que o PGD promove reconhecimento institucional, transparência nas entregas e confiança no modelo de gestão baseado em resultados. Chiavenato (2014) destaca que a avaliação de desempenho contínua e baseada em critérios objetivos favorece o engajamento e a clareza de expectativas. Kantor e Santiago (2020) complementam que, no contexto remoto, o foco deve estar na entrega, na autonomia e no apoio contínuo ao servidor. Além disso, os resultados demonstram coerência com os princípios da gestão por competências, na medida em que a avaliação reconhece os méritos individuais e fortalece o vínculo de confiança entre servidor e chefia.



Fonte: Google Forms

A percepção dos servidores sobre a própria capacidade de cumprir prazos também foi amplamente positiva: 71 servidores (49%) avaliaram seu desempenho como muito satisfatório e 64 (44,1%) como satisfatório. Apenas 8 (5,5%) adotaram posição neutra e 2 (1,4%) se declararam muito insatisfeitos.

Esse resultado demonstra que o PGD estimula a responsabilidade e a organização do tempo pelos servidores, permitindo que planejem, acompanhem e reajustem seus planos mensais conforme a realidade. A Portaria Normativa nº 69/2024 do IFAL reforça essa lógica ao definir prazos para entrega de relatórios e mecanismos de responsabilização. Para Bloom et al. (2015), quando há clareza nas metas e autonomia, a produtividade tende a se elevar mesmo em ambientes remotos. A satisfação com o cumprimento de prazos reflete também a maturidade funcional e a capacidade de autogestão, condições essenciais para a eficiência no teletrabalho.



Fonte: Google Forms

Quanto ao acompanhamento da chefia imediata, 77 servidores (53,1%) o consideraram muito satisfatório e 55 (37,9%) satisfatório. Apenas 12 (8,3%) adotaram posição neutra e 1 (0,7%) não respondeu.

Isso indica que, na maior parte dos casos, há uma relação de confiança entre lideranças e servidores no PGD. Conforme Chiavenato (2014), o acompanhamento eficaz fortalece o aprendizado organizacional, e segundo Bloom et al. (2015), é essencial manter comunicação ativa em modelos remotos para sustentar o desempenho coletivo. Esses resultados evidenciam a importância da presença da chefia como agente facilitador do processo de trabalho, reforçando práticas de devolutiva contínua e apoio técnico como elementos de sustentação da produtividade no PGD.



Fonte: Google Forms

Por fim, sobre a percepção dos TAEs quanto ao retorno recebido de usuários finais (estudantes, docentes, outros servidores e a comunidade), 48 servidores (33,1%) declararam estar muito satisfeitos e 65 (44,8%) satisfeitos. Outros 25 (17,2%) foram neutros, 3 (2,1%) relataram insatisfação e 4 (2,8%) não responderam.

O reconhecimento dos usuários é um fator que reforça o valor do trabalho realizado. Seligman (2011) e Vergara (2010) afirmam que o senso de propósito e utilidade social está diretamente ligado à motivação e ao engajamento institucional. Mesmo que esse reconhecimento não seja formalizado, ele é percebido e valorizado pelos servidores. Como reforça Chiavenato (2014), o reconhecimento informal pode ser tão poderoso quanto o formal para promover desempenho e vínculo organizacional. Além disso, o retorno positivo dos usuários finais se alinha ao princípio da prestação de contas ou responsabilização e à cultura de resultados na administração pública, sendo um indicador qualitativo de impacto social do trabalho desenvolvido pelos TAEs no contexto do PGD.

5. Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa revelam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no contexto do Instituto Federal de Alagoas (Ifal), tem contribuído significativamente para a melhoria da qualidade de vida e da produtividade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Os dados coletados evidenciam que a ampla maioria dos respondentes percebe ganhos relacionados à autonomia, bem-estar físico e mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e maior capacidade de cumprimento das metas. Esses achados corroboram os princípios defendidos

por Seligman (2011), Chiavenato (2014) e Bloom et al. (2015), quanto aos impactos positivos do teletrabalho bem estruturado sobre o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.

Entretanto, é preciso reconhecer que os benefícios não são universais. Embora os índices de aprovação do PGD sejam majoritariamente positivos, uma parcela — ainda que minoritária — de servidores relatou dificuldades de adaptação, limitações na interação com usuários, percepções neutras ou insatisfatórias sobre o reconhecimento dos usuários e, em poucos casos (2,1%), um aumento nas licenças médicas. Esses dados sugerem que o modelo de teletrabalho, embora promissor, demanda atenção contínua por parte da gestão institucional. É necessário compreender que a autogestão nem sempre se traduz em bem-estar, especialmente quando os servidores não dispõem de suporte técnico, psicológico ou ergonômico adequado.

Dessa forma, recomenda-se que o Ifal, ao consolidar o PGD como uma política institucional, invista em ações de monitoramento individualizado, formação continuada, critérios mais inclusivos de avaliação, e instrumentos de escuta ativa dos servidores. Além disso, é essencial que haja ajustes periódicos no programa, levando em consideração as particularidades dos setores, os diferentes perfis funcionais e os desafios emergentes na prática cotidiana do trabalho remoto. A promoção da equidade no acesso aos benefícios do PGD será fundamental para que esse modelo de gestão atenda plenamente ao princípio da valorização do servidor público e aos compromissos da administração com a inovação, a eficiência e o bem-estar coletivo.

Referências

ASSUNÇÃO, F. P. et al. Gestão e desempenho no serviço público: teletrabalho e inovação. Brasília: ENAP, 2023.

BARBOSA, Márcia da Silva. O teletrabalho e os servidores públicos: possibilidades e limites da flexibilização da jornada na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 3, p. 425–450, jul./set. 2019.

BLOOM, Nicholas et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, P. Desafios da gestão no século XXI. São Paulo: Pioneira, 2002.

KANTOR, Rosana; SANTIAGO, Fábio. Teletrabalho e seus impactos na gestão de pessoas. *Revista Gestão & Desenvolvimento*, v. 17, n. 1, p. 50–67, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 7–18, 2000.

PORTARIA NORMATIVA Nº 69/2024 – IFAL. Estabelece regras e diretrizes para a execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito do Instituto Federal de Alagoas. Maceió: IFAL, 2024. Disponível em: [site institucional do IFAL].

SELIGMAN, Martin E. P. *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SILVA, Maria Aparecida da. Gestão do tempo: uma abordagem estratégica para o bem-estar no trabalho. *Revista Administração em Diálogo*, v. 16, n. 2, p. 34–45, 2014.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.