



# REBENA

## Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem

ISSN 2764-1368

Volume 10, 2025, p. 315 - 328

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

### O teletrabalho como catalisador de comprometimento institucional: Análise da motivação e engajamento dos TAEs no PGD do IFAL

Telework as a Catalyst for Institutional Commitment: Analysis of Motivation and Engagement of TAEs in IFAL's Management and Performance Program (PGD)

Adélia Maria Leal da Cruz<sup>1</sup>

DOI: [10.5281/zenodo.16544697](https://doi.org/10.5281/zenodo.16544697)

Submetido: 17/02/2025    Aprovado: 20/03/2025    Publicação: 07/04/2025

#### RESUMO

Este artigo analisa a terceira dimensão da pesquisa sobre os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal de Alagoas (Ifal), com foco na motivação e no comprometimento dos servidores técnico-administrativos com a missão institucional no contexto do teletrabalho. A partir da análise de indicadores como percepção de reconhecimento, compreensão dos objetivos estratégicos, participação institucional e relações interpessoais, foram selecionados os dados mais expressivos da pesquisa para representação gráfica. Fundamentado em autores como Chiavenato (2014), Seligman (2011), Zanelli et al. (2021) e Vergara (2016), o estudo aponta que o PGD tem fortalecido o engajamento institucional, especialmente entre aqueles servidores que se envolvem ativamente com os valores e objetivos do Ifal. Ao mesmo tempo, evidencia-se que o sucesso do teletrabalho depende da corresponsabilidade dos servidores, exigindo proatividade, alinhamento institucional e participação efetiva. O artigo defende que o PGD deve beneficiar tanto a instituição quanto o servidor, e que a permanência nesse modelo requer identificação com sua lógica e propósito. Por fim, propõe estratégias de gestão humanizada que estimulem o pertencimento e consolidem o comprometimento institucional em ambientes digitais.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho

#### ABSTRACT

This article analyzes the third dimension of a research study on the impacts of the Management and Performance Program (PGD) at the Federal Institute of Alagoas (IFAL), focusing on the motivation and commitment of technical-administrative staff to the institutional mission within the context of telework. Based on the analysis of indicators such as recognition perception, understanding of strategic objectives, institutional participation, and interpersonal relationships, the most expressive data from the survey were selected for graphical representation. Grounded in authors such as Chiavenato (2014), Seligman (2011), Zanelli et al. (2021), and Vergara (2016), the study indicates that PGD has strengthened institutional engagement, especially among those who actively align themselves with IFAL's values and goals. At the same time, it reveals that the success of telework depends on the shared responsibility of employees, requiring proactivity, institutional alignment, and effective participation. The article argues that PGD should benefit both the institution and the individual, and that remaining in this model requires identification with its logic and purpose. It concludes by proposing human-centered management strategies that foster belonging and consolidate institutional commitment in digital environments.

**Keywords:** Telework; Management and Performance Program; Motivation; Institutional Commitment; IFAL; Public Administration; Engagement.

<sup>1</sup> 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](mailto:adelia.leal@ifal.edu.br)

## 1. Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Ifal representa uma mudança significativa no modelo de trabalho dos servidores técnico-administrativos, especialmente pela implantação do teletrabalho como estratégia de modernização da gestão pública.

Essa modalidade de organização do trabalho foi instituída no âmbito da administração pública federal por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre a possibilidade de execução de atividades por parte dos servidores com foco nos resultados e entregas, e não apenas na presença física. Seu objetivo é modernizar a gestão pública, aumentar a eficiência dos serviços prestados à sociedade e promover maior flexibilidade na forma de cumprimento da jornada laboral (BRASIL, 2022).

O PGD pode ser implementado em regime presencial, híbrido ou remoto, sendo que a adesão ao teletrabalho é opcional e vinculada à celebração de um plano de trabalho com metas claras e entregas mensuráveis. A responsabilidade da gestão local é assegurar o acompanhamento, a avaliação de desempenho e a compatibilidade entre as atividades executadas e os objetivos institucionais.

No Instituto Federal de Alagoas (Ifal), o PGD foi instituído inicialmente pela Portaria Normativa nº 13/IFAL, de 24 de março de 2022, e posteriormente atualizada pela Portaria Normativa nº 69/REIT-IFAL, de 2 de outubro de 2024, a qual define os critérios específicos para a implementação do programa na instituição, integrando-o às metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (IFAL, 2024).

Mais do que uma estratégia de flexibilização da jornada, o PGD representa uma mudança cultural na administração pública, ao exigir proatividade, corresponsabilidade e alinhamento com os valores institucionais. Para que o programa produza resultados positivos, é fundamental que o servidor se comprometa com o cumprimento das metas acordadas e com os objetivos estratégicos da instituição, reforçando o senso de pertencimento e o engajamento com a missão pública.

Essa nova dinâmica de trabalho exige uma reavaliação das condições de engajamento dos servidores, visto que a motivação e o comprometimento passam a depender menos da presença física da chefia e mais da adesão subjetiva à missão institucional. Este artigo visa compreender como o PGD tem influenciado essa dimensão simbólica do trabalho público no Ifal.

## 2. Referencial Teórico

A motivação e o comprometimento dos servidores com os objetivos organizacionais são elementos fundamentais para o bom desempenho institucional, especialmente em contextos de transformação como o trabalho remoto. Conforme Chiavenato (2014), a motivação no ambiente de trabalho está relacionada à satisfação das necessidades humanas, à percepção de reconhecimento e à existência de oportunidades de crescimento. Em instituições públicas, essa motivação vai além da remuneração, estando associada ao senso de utilidade social e à realização pessoal.

Barbosa (2019) acrescenta que a gestão pública contemporânea exige ambientes organizacionais que valorizem a participação, o reconhecimento e a cultura da inovação, especialmente em contextos mediados pela tecnologia, como o teletrabalho.

Seligman (2011), por meio do modelo PERMA, propõe que o bem-estar humano é composto por cinco pilares: emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realização. Esses elementos contribuem para o florescimento no trabalho, influenciando diretamente a motivação e o comprometimento dos profissionais. No contexto do teletrabalho, garantir esses aspectos requer gestão atenta, empática e humanizada.

Segundo Vergara (2016), o comprometimento organizacional é favorecido quando os servidores compreendem como sua atuação contribui para os objetivos estratégicos da instituição. Esse alinhamento simbólico e prático fortalece o senso de pertencimento e o engajamento institucional. Assunção et al. (2023), ao analisarem a experiência do PGD na Controladoria-Geral da União, reforçam que a atuação da liderança no acompanhamento e reconhecimento é um fator-chave para o êxito do teletrabalho, fortalecendo a confiança institucional e a motivação dos servidores. Zanelli et al. (2021) acrescentam que relações de confiança e comunicação efetiva entre liderança e equipe são essenciais para sustentar o comprometimento, especialmente em ambientes remotos.

Barros Filho (2015), sob a perspectiva da psicologia positiva aplicada à administração, argumenta que relações interpessoais saudáveis, reconhecimento e apoio emocional são determinantes para a satisfação no trabalho. Isso se confirma nos contextos de teletrabalho, em que a distância física pode comprometer a conexão entre os membros da equipe, caso não haja intencionalidade na construção de laços.

Bloom et al. (2015), em estudo empírico sobre teletrabalho, demonstraram que a produtividade e a satisfação aumentam quando os servidores têm autonomia, metas claras e recebem apoio efetivo da gestão. Esses fatores, segundo os autores, substituem com eficiência o controle presencial tradicional.

Dessa forma, entende-se que a motivação e o comprometimento no teletrabalho não surgem espontaneamente, mas são resultado de uma cultura institucional baseada na valorização humana, no reconhecimento das entregas, na clareza de propósito e na promoção do bem-estar.

### **3. Metodologia**

A presente pesquisa adotou abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário estruturado composto por perguntas fechadas em escala Likert, elaborado com base em indicadores de motivação, comprometimento institucional e comunicação, em relação à terceira

dimensão Motivação e Comprometimento com a Missão Institucional. O instrumento foi aplicado via questionário eletrônico a uma população de 502 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do IFAL. A amostra efetiva contou com 145 respondentes.

Os 145 servidores que responderam ao questionário representam 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.

Os dados foram organizados em três grandes dimensões: (1) Qualidade de Vida; (2) Produtividade; e (3) Motivação e Comprometimento com a Missão Institucional — sendo esta última o foco deste artigo. A análise foi orientada por critérios descritivos e interpretativos, baseando-se nos percentuais obtidos e nas contribuições teóricas de autores como Chiavenato (2014), Vergara (2016), Seligman (2011), entre outros.

Nesta terceira dimensão, os seguintes indicadores foram utilizados:

- **Motivação:** Nível de satisfação com o teletrabalho; sentimento de reconhecimento; envolvimento em capacitações.
- **Comprometimento com a missão institucional:** alinhamento com os objetivos estratégicos; participação em ações institucionais e projetos; adesão aos valores do Ifal.
- **Comunicação e relacionamento interpessoal:** qualidade da comunicação institucional; percepção de apoio da liderança; relações com colegas e gestores.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1. Resultados e Análise dos Gráficos Selecionados**

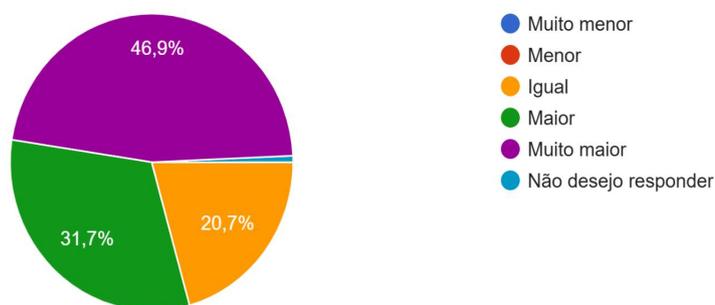
Foram selecionados seis gráficos mais expressivos entre os indicadores que compõem a dimensão 3 da pesquisa (Motivação e Comprometimento com a Missão Institucional). Os resultados foram analisados à luz dos referenciais teóricos utilizados neste estudo.

#### **4.1.1. Motivação no Teletrabalho em Comparação com o Presencial**

**Gráfico 1** Motivação no teletrabalho em comparação com o presencial

20 Como você avalia sua motivação no teletrabalho em comparação com o trabalho presencial?

145 respostas



Fonte: Google Forms

A questão analisou a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto aos níveis de motivação no trabalho durante a vigência do PGD, em comparação com o período anterior. Entre os 145 respondentes, 68 servidores (46,9%) afirmaram sentir-se muito mais motivados, 46 (31,7%) relataram estar mais motivados, e 30 (20,7%) disseram que a motivação permaneceu igual. Apenas 1 servidor (0,7%) optou por não responder.

Com 77,7% dos respondentes relatando níveis superiores de motivação no teletrabalho, os dados reforçam que esse modelo tem proporcionado aos servidores melhores condições para manterem o entusiasmo, o foco e o engajamento com suas atividades diárias. Essa percepção está alinhada aos estudos de Bloom et al. (2015), que demonstram que o teletrabalho, quando bem estruturado, contribui para o aumento da produtividade e da satisfação profissional, sobretudo por favorecer a autonomia, o conforto e uma melhor gestão do tempo.

Segundo Seligman (2011), a motivação no trabalho é um dos pilares do bem-estar e do desempenho humano, estando diretamente relacionada ao senso de propósito, à realização pessoal e ao engajamento com as tarefas. Já Vergara (2016) destaca que ambientes que respeitam as necessidades individuais e oferecem flexibilidade tendem a ser mais propícios à manutenção da motivação ao longo do tempo, pois geram maior identificação do trabalhador com a instituição.

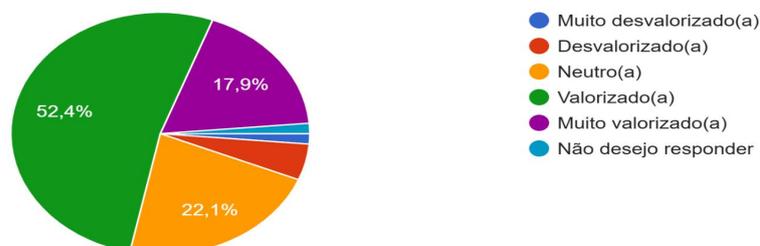
Dessa forma, os resultados demonstram que o PGD, ao permitir o exercício do teletrabalho com planejamento, metas claras e acompanhamento sistemático, tem favorecido o desenvolvimento de uma motivação mais estável e significativa entre os servidores técnico-administrativos do Ifal. Esse fator é decisivo para a consolidação de uma cultura organizacional voltada para o alto desempenho, a inovação institucional e a eficiência no serviço público, pilares centrais de uma gestão moderna, humana e sustentável. Para manter e ampliar os níveis de motivação observados, é fundamental que o PGD continue oferecendo clareza de metas, acompanhamento justo, flexibilidade organizacional e ambientes de trabalho que respeitem a individualidade e o propósito de cada servidor.

## 4.1.2. Percepção de Valorização pelo Trabalho no PGD

**Gráfico 2:** Reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado no PGD

19 Como você se sente em relação ao reconhecimento e valorização pelo trabalho que realiza no PGD?

145 respostas



Fonte: Google Forms

Entre os 145 respondentes, 26 servidores (17,9%) afirmaram sentir-se muito valorizados, enquanto 76 (52,4%) declararam sentir-se valorizados. Outros 32 participantes (22,1%) adotaram uma posição neutra, 7 (4,8%) relataram sentir-se desvalorizados, e 2 (1,4%) afirmaram sentir-se muito desvalorizados. Dois servidores (1,4%) optaram por não responder.

A soma das respostas positivas (valorizado e muito valorizado) alcança 70,3%, revelando que a maioria dos servidores reconhece algum nível de valorização institucional pelo trabalho desempenhado no PGD. Ainda assim, a presença de 12 servidores (8,2%) que se percebem como desvalorizados ou muito desvalorizados, além dos 22,1% que permaneceram neutros, revela que há espaço para avançar em estratégias mais eficazes de reconhecimento no ambiente institucional.

Essa questão toca diretamente em princípios da Psicologia Positiva e da Psicologia Social, pois o reconhecimento é um fator subjetivo, emocional e relacional — não basta estar presente na estrutura da gestão, é preciso que seja percebido, vivido e legitimado por quem trabalha. Segundo Chiavenato (2014), o reconhecimento profissional é um dos principais fatores motivacionais no ambiente de trabalho, com impacto direto no engajamento e produtividade dos servidores. Seligman (2011) reforça que sentir-se valorizado é parte fundamental do florescimento humano, pois contribui para o bem-estar emocional, senso de propósito e sentimento de pertencimento.

No entanto, como mostram os dados, não é realista esperar que 100% dos servidores se sintam plenamente valorizados. Cada servidor possui uma história, um perfil emocional, expectativas distintas e formas diferentes de perceber o reconhecimento. Em um universo institucional diverso e numeroso como o do Ifal, reconhecer as particularidades e potencialidades individuais requer uma gestão sensível, proativa e comprometida com a escuta ativa e o desenvolvimento humano.

É justamente nesse ponto que o PGD tem avançado: ao promover uma gestão por desempenho com metas claras, devolutivas personalizadas e autonomia no planejamento das entregas, a instituição cria condições para que o reconhecimento seja construído no dia a dia, e não apenas em ações pontuais.

Certamente, com cada nova versão do PGD e com o aprimoramento da cultura institucional, será possível atingir níveis ainda mais altos de satisfação e valorização percebida.

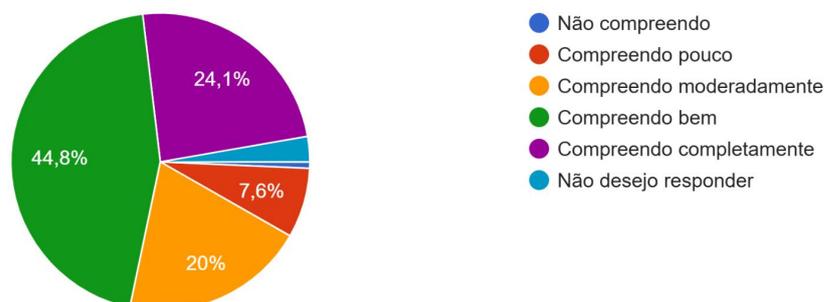
Nesse sentido, o Ifal pode continuar investindo em estratégias visíveis e frequentes de reconhecimento, alinhadas às entregas e ao esforço cotidiano dos servidores no PGD. Isso pode incluir retornos qualitativos bem fundamentados, celebração de metas alcançadas, divulgação de boas práticas, incentivo à participação em eventos institucionais e valorização nas avaliações de desempenho. Dessa forma, recomenda-se que a instituição amplie ações estruturadas de reconhecimento, como retornos individualizados, campanhas de valorização e integração de boas práticas ao sistema de avaliação de desempenho.

#### 4.1.3. Avaliação da Contribuição para os Objetivos Estratégicos do Ifal

**Gráfico 3:** Representa a distribuição das respostas sobre a compreensão da contribuição do trabalho para os objetivos do PDI

21 "O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento essencial para o credenciamento e credenciamento das Instituições...dos no PDI do Ifal para os próximos cinco anos ?

145 respostas



Fonte: Google Forms

O gráfico mostra que dos 145 respondentes, 35 servidores (22,1%) afirmaram que compreendem completamente essa contribuição, 65 (44,8%) disseram compreender bem, 29 (20%) compreendem moderadamente, 11 (7,6%) compreendem pouco, 1 servidor (0,7%) declarou que não compreende, e 4 participantes (2,8%) optaram por não responder.

Com 66,9% dos servidores indicando bom ou total entendimento sobre a conexão entre suas funções e os objetivos estratégicos do Ifal, os dados sinalizam um nível relevante de consciência institucional. No entanto, a presença de 12 servidores (8,3%) com baixa compreensão, além de 20% com compreensão apenas moderada, evidencia que ainda há espaço para aprofundar esse vínculo entre o planejamento estratégico e a prática cotidiana dos servidores.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento obrigatório para todas as Instituições de Ensino Superior (IES), conforme o Decreto nº 9.235/2017, e representa um instrumento

essencial de planejamento e gestão pública. Ele orienta as políticas acadêmicas e administrativas da instituição, define sua missão, visão, valores, metas quinquenais e os 12 objetivos estratégicos que norteiam as ações de curto, médio e longo prazos.

Nesse sentido, a compreensão do PDI pelos servidores técnico-administrativos não é apenas desejável — é necessária. Afinal, cada setor, cada equipe e cada servidor tem papel fundamental na materialização dos objetivos institucionais. A valorização do trabalho técnico-administrativo está, em grande parte, ligada à sua capacidade de entregar resultados que se conectem ao projeto institucional maior.

De acordo com Chiavenato (2014), o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais é um dos fatores mais relevantes para o engajamento, a motivação e o desempenho coletivo. Para que esse alinhamento aconteça de forma plena, é preciso investir em comunicação interna clara, momentos formativos, e práticas de gestão participativa que aproximem os servidores das metas do Ifal.

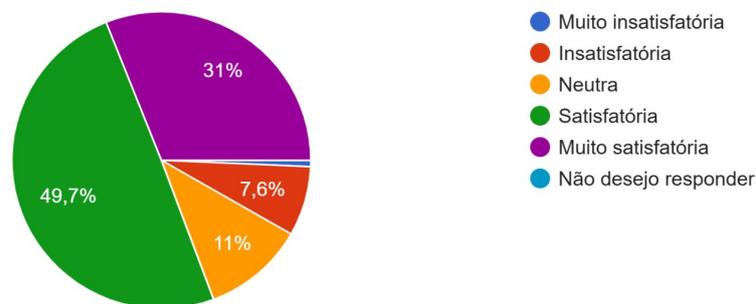
O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ao sistematizar planos de trabalho com foco em entregas e resultados, cria um terreno fértil para essa integração. Quando o servidor percebe que seu trabalho contribui efetivamente para o avanço dos objetivos estratégicos definidos no PDI, sua motivação, pertencimento e comprometimento tendem a crescer. E, com cada novo ciclo de planejamento e revisão do PGD, é possível ampliar ainda mais esse senso de contribuição e corresponsabilidade com capacitações periódicas sobre o PDI e suas metas, integradas às ações do PGD, que podem ampliar o senso de corresponsabilidade dos TAEs e fortalecer a gestão institucional.

#### 4.1.4. Relação com Colegas e Gestão em Ambiente Remoto

**Gráfico 4** Representa a distribuição das respostas sobre a relação com colegas e gestão em ambiente remoto

23 Qual é a sua percepção sobre a relação com colegas e gestão em ambiente remoto?

145 respostas



Fonte: Google Forms

Entre os 145 respondentes, 45 servidores (31%) classificaram a relação como muito satisfatória, 72 (49,7%) como satisfatória, 16 (11%) adotaram uma posição neutra, 11 (7,6%) consideraram insatisfatória e 1 (0,7%) avaliou como muito insatisfatória.

Com 80,7% dos respondentes avaliando as interações como satisfatórias ou muito satisfatórias, os dados indicam que a maioria dos servidores mantém relações interpessoais positivas e comunicação eficaz com colegas e chefias, mesmo no contexto do trabalho remoto. Esse resultado é significativo, considerando os desafios que o distanciamento físico impõe às dinâmicas coletivas e à convivência profissional.

Por outro lado, a presença de 28 servidores (19,3%) com percepções neutras ou negativas aponta para áreas que requerem atenção institucional, especialmente no que se refere à manutenção do engajamento social e à qualidade da escuta ativa em ambientes digitais. A literatura sobre teletrabalho alerta que a virtualização das interações pode gerar isolamento, ruídos na comunicação, sensação de invisibilidade ou afastamento das decisões, afetando o bem-estar e o sentimento de pertencimento dos servidores (ZANELLI et al., 2021).

De acordo com Barros Filho (2015), a Psicologia Positiva aplicada à administração valoriza as relações interpessoais como um dos principais elementos promotores de satisfação e motivação no trabalho. Para ele, ambientes emocionalmente positivos são aqueles em que os vínculos interpessoais são fortalecidos pela confiança, empatia e reconhecimento mútuo.

Seligman (2011) também afirma que o florescimento humano envolve relacionamentos saudáveis e construtivos, e que a percepção de apoio social é decisiva para o desempenho e o equilíbrio emocional no ambiente profissional. Nesse mesmo sentido, Vergara (2016) ressalta que o envolvimento com a equipe e a qualidade das relações com gestores estão diretamente ligados à motivação, ao senso de pertencimento e ao engajamento organizacional.

Para mitigar os impactos negativos do distanciamento e fortalecer a coesão no trabalho remoto, é recomendável que o Ifal continue investindo em estratégias que promovam a interação social e a comunicação ativa e bidirecional. Isso pode incluir reuniões virtuais regulares, canais de escuta abertos e humanizados, espaços colaborativos entre setores, momentos de integração não formais e iniciativas que favoreçam o reconhecimento coletivo.

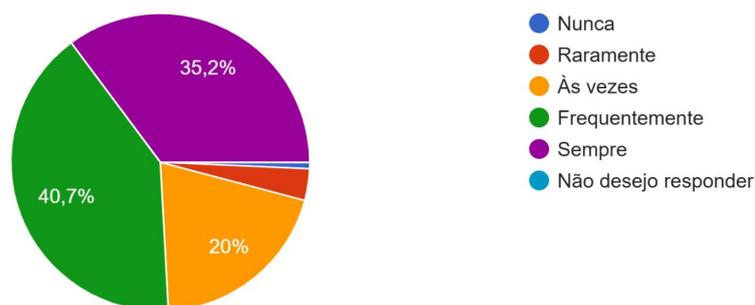
Ao criar ambientes de convivência mesmo no espaço virtual, a instituição contribui para o bem-estar dos servidores, a manutenção do espírito de equipe e o fortalecimento da cultura organizacional no PGD. Isso torna-se ainda mais relevante quando se reconhece que o comprometimento com a missão institucional depende, em grande parte, da qualidade dos laços humanos que sustentam o cotidiano do trabalho público. A convivência digital exige intencionalidade: criar laços no virtual demanda estrutura, empatia e esforço institucional contínuo para promover conexões significativas.

#### 4.1.5. Participação em Projetos Institucionais

**Gráfico 5:** Representa a distribuição das respostas sobre a frequência de participação em eventos e reuniões institucionais

25 Com que frequência você participa de eventos e reuniões institucionais, mesmo em ambiente remoto ou presencial?

145 respostas



Fonte: Google Forms

O gráfico mostra que 51 servidores (35,2%) afirmaram participar sempre, 59 (40,7%) frequentemente, 29 (20%) às vezes, 5 (3,4%) raramente, e 1 (0,7%) declarou nunca participar.

Com 75,9% dos participantes indicando participação “sempre” ou “frequentemente”, os dados revelam um forte engajamento dos servidores com as atividades institucionais promovidas pelo Ifal. Essa elevada taxa de adesão sinaliza uma conexão significativa com a cultura organizacional e com o cumprimento dos objetivos institucionais.

Esse resultado está em consonância com os dados da vigésima segunda questão, que tratou da participação em projetos institucionais, demonstrando que os servidores que se envolvem com as ações estratégicas da instituição também tendem a se engajar mais amplamente com reuniões e eventos — componentes importantes da vida institucional e do fortalecimento do senso de pertencimento.

Conforme Chiavenato (2014), a participação ativa dos colaboradores em eventos e reuniões é um dos alicerces para o fortalecimento da cultura organizacional, pois promove a integração das equipes, favorece a troca de experiências e contribui para o alinhamento estratégico. Vergara (2016) também destaca que esses espaços de troca são essenciais para o desenvolvimento contínuo dos profissionais, além de reforçarem o sentimento de pertencimento, essencial para a motivação e comprometimento com a missão institucional.

Além disso, Barros Filho (2015), sob a perspectiva da Psicologia Positiva, enfatiza que ambientes que incentivam a participação ativa e o reconhecimento das contribuições individuais estimulam o engajamento, a satisfação e a percepção de utilidade no trabalho. Assunção et al. (2023), ao analisarem o PGD na Controladoria-Geral da União, também observaram que o envolvimento dos servidores com as ações institucionais é um dos indicadores de sucesso do teletrabalho no serviço público.

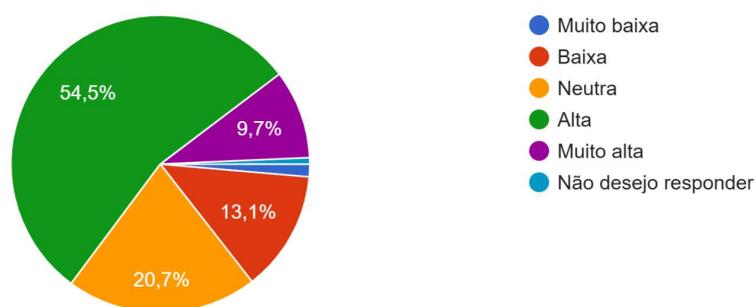
Por outro lado, o fato de 24,1% dos servidores participarem apenas “às vezes”, “raramente” ou “nunca” aponta para possíveis barreiras que precisam ser melhor compreendidas e superadas. A sobrecarga de trabalho, a dificuldade de conciliar agendas ou mesmo uma comunicação institucional pouco efetiva podem estar entre os fatores que limitam essa participação.

Assim, é recomendável que o Ifal continue a investir em estratégias que incentivem e facilitem a participação dos servidores, como a divulgação antecipada e clara dos eventos, a valorização formal da presença, a possibilidade de reposição de horário e a escuta ativa sobre os temas de interesse coletivo. Essas ações podem fortalecer o engajamento institucional, melhorar o clima organizacional e promover uma cultura de colaboração e valorização do servidor. Também criar oportunidades inclusivas, com temas relevantes — como inteligência emocional no teletrabalho, elaboração de planos de trabalho no PGD, participação dos TAEs nos objetivos do PDI, comunicação eficaz no serviço público entre outros —, além de garantir reconhecimento da participação e flexibilidade nas agendas, como a oferta de múltiplos horários, etc, pode fazer com que mais servidores se sintam parte ativa da vida institucional. Essas ações fortalecem o engajamento, promovem pertencimento e consolidam uma cultura organizacional mais aberta, colaborativa e motivadora.

#### 4.1.6. Qualidade da Comunicação Institucional

**Gráfico 6:** Representa a distribuição das respostas sobre a avaliação da qualidade da comunicação interna e externa no ambiente de teletrabalho

18 Como você avalia a qualidade da comunicação interna e externa no ambiente de teletrabalho ?  
145 respostas



Fonte: Google Forms

A comunicação foi avaliada como positiva (muito alta ou alta) por 64,2% dos respondentes. No entanto, 34,5% adotaram uma visão neutra ou negativa, o que demonstra que ainda há ruídos no fluxo de informações. à qualidade da comunicação institucional, tanto interna (entre setores, gestores e colegas) quanto externa (com o público, comunidade e usuários), durante o exercício de suas funções no regime de

teletrabalho. Entre os 145 respondentes, 14 servidores (9,7%) avaliaram a comunicação como muito alta, 76 (54,5%) como alta, e 30 (20,7%) adotaram uma posição neutra. Por outro lado, 19 participantes (13,1%) consideraram a comunicação baixa, 2 servidores (1,4%) a classificaram como muito baixa, e 1 (0,7%) optou por não responder.

Com 62,1% dos participantes avaliando positivamente a comunicação no contexto do PGD, os dados indicam que a maioria dos servidores considera a comunicação institucional como satisfatória. No entanto, o fato de 14,5% indicarem baixa ou muito baixa qualidade, somado aos 20,7% que se mantiveram neutros, aponta que ainda existem desafios relevantes nesse campo.

A comunicação é um dos principais pilares da eficácia organizacional, especialmente em ambientes digitais e descentralizados, como o do teletrabalho. Conforme destaca Chiavenato (2014), uma comunicação clara, acessível e frequente é indispensável para o alinhamento das equipes, a resolução de conflitos e a manutenção do engajamento dos colaboradores. Vergara (2016) complementa que a qualidade da comunicação institucional influencia diretamente a motivação, o pertencimento e a integração organizacional, especialmente em contextos em que o contato presencial é reduzido.

É importante destacar que a comunicação institucional não se resume ao envio de mensagens ou avisos: ela pressupõe também a leitura, interpretação e acompanhamento ativo por parte dos servidores. Em regime de teletrabalho, a atenção ao e-mail institucional, aos comunicados do Sou.Gov, ao site do Ifal e aos informativos internos torna-se fundamental para garantir que as informações circulem de forma efetiva. Em muitos casos, a comunicação foi realizada pela instituição, mas não foi observada ou acessada pelo servidor, o que gera percepções equivocadas de ausência de comunicação.

Portanto, os resultados sugerem que o Ifal deve investir de forma contínua no aprimoramento de seus canais de comunicação, mas também fomentar uma cultura de corresponsabilidade na gestão da informação. Ações como capacitações em comunicação digital, padronização dos fluxos, incentivo à leitura ativa dos canais oficiais e escuta institucional estruturada podem contribuir para fortalecer a coesão organizacional e a eficiência dos serviços prestados, mesmo à distância. Isso requer, por parte da gestão, clareza e sistematização dos canais; e, por parte dos servidores, corresponsabilidade no acesso, interpretação e uso dessas informações.

## 5. Considerações Finais

Com base nos dados analisados e na fundamentação teórica apresentada, é possível afirmar que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Ifal, ao incorporar o teletrabalho como estratégia, tem atuado como catalisador de um novo pacto institucional — mais flexível, mais humano e, potencialmente, mais eficiente. Contudo, para que esse modelo alcance seu pleno potencial, é necessário um envolvimento mais profundo por parte dos servidores técnico-administrativos com a missão institucional.

Embora a maioria dos respondentes tenha demonstrado motivação, reconhecimento e senso de pertencimento, ainda há um contingente significativo que permanece neutro ou insatisfeito. Isso sugere que o PGD, por si só, não é suficiente para gerar engajamento pleno: é preciso uma postura ativa e

consciente por parte dos servidores, que devem reconhecer que o teletrabalho exige mais do que apenas cumprimento de metas — exige alinhamento com os valores do serviço público, participação institucional e busca contínua por sentido no trabalho.

O teletrabalho, enquanto modelo de gestão moderna, compensa o esforço daqueles que decidem se envolver de forma proativa e comprometida. Os resultados mostram que esse engajamento gera satisfação, reconhecimento e maior produtividade. No entanto, o servidor que não se identifica com essa lógica, que não participa, não se comunica e não busca compreender sua contribuição para os objetivos estratégicos do Ifal, fragiliza o próprio programa. Manter-se à margem pode ser um direito, mas não é compatível com a excelência esperada no PGD.

Portanto, é necessário que o servidor entenda que fazer parte do PGD é também aceitar corresponsabilidades com a missão pública, com os resultados institucionais e com o fortalecimento da cultura organizacional. Da mesma forma, a instituição precisa continuar aprimorando suas estratégias de reconhecimento, escuta, comunicação e valorização — mas não pode ser a única responsável pelo sucesso do programa. O PGD é um pacto de mão dupla. E para que ele seja sustentável, justo e eficaz, é preciso que cada servidor assuma seu papel com maturidade, senso de pertencimento e disposição para contribuir de forma ativa com a missão do Ifal.

A permanência no PGD deve ser fruto de uma escolha consciente, e não apenas uma alternativa conveniente. Em nome da qualidade institucional e da integridade do programa, é legítimo que se reflita: se o servidor não está disposto a se comprometer minimamente com os princípios do teletrabalho, talvez o modelo presencial seja mais apropriado para sua realidade. Afinal, o PGD é um instrumento de inovação e transformação — e não se constrói inovação com desengajamento.

## 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.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2022-2023/2022/decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2022-2023/2022/decreto/D11072.htm). Acesso em: 17 jul. 2025.

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.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Portaria Normativa nº 69/REIT-IFAL, de 2 de outubro de 2024.** Estabelece regras e diretrizes para a execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito do Instituto Federal de Alagoas. Maceió: IFAL, 2024.

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.