


**INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO  
TELETRABALHO E LEGISLAÇÃO BRASILEIRA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA  
LITERATURA**

**INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION INDICATORS IN TELEWORK AND  
BRAZILIAN LEGISLATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

**INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN EL  
TELETRABAJO Y LA LEGISLACIÓN BRASILEÑA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE  
LA LITERATURA**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n6-060>

**Data de submissão:** 12/05/2026

**Data de publicação:** 12/06/2026

**Fernanda Bento Correia**

Mestranda em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional  
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
E-mail: fernandacorreia@utfpr.edu.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2801678957662333>  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3665-405>

**Paula Regina Zarelli**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
E-mail: przarelli@utfpr.edu.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3728369712114321>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0279-6933>

**Marco Antonio Ferreira**

Doutor em Administração  
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
E-mail: marcoferreira@utfpr.edu.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3451649375977152>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1760-2246>

---

**RESUMO**

Este artigo identifica os indicadores de desempenho utilizados na avaliação do teletrabalho na administração pública brasileira, à luz da legislação vigente. Utilizando a metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), são mapeadas as principais contribuições teóricas e normativas sobre o tema, destacando os desafios e lacunas na aplicação prática. Os resultados mostram que os indicadores mais recorrentes se referem à produtividade, qualidade do trabalho, bem-estar do servidor e economicidade. A legislação brasileira, por sua vez, foca em metas objetivas e mensuráveis, com menor ênfase em aspectos subjetivos como saúde mental e satisfação. Conclui-se que, para a consolidação do teletrabalho como ferramenta de gestão eficiente, é necessário adotar sistemas de avaliação mais abrangentes, que articulem resultados com qualidade de vida e engajamento.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Trabalho Híbrido. Avaliação de Desempenho. Indicadores.

### **ABSTRACT**

This article examines the performance indicators employed to assess telework in the Brazilian public administration, considering current legislation. Using the Systematic Literature Review (SLR) methodology, the study maps the main theoretical and regulatory contributions on the subject, highlighting challenges and gaps in practical implementation. The results show that the most frequently mentioned indicators relate to productivity, work quality, employee well-being, and cost-effectiveness. Brazilian legislation, in turn, emphasises objective and measurable goals, with a lesser focus on subjective aspects such as mental health and job satisfaction. The study concludes that, for telework to be consolidated as an effective management tool, it is essential to adopt more comprehensive evaluation systems that integrate performance results with quality of life and employee engagement.

**Keywords:** Telework. Telecommuting. Hibrid Work. Performance Evaluation. Indicators.

### **RESUMEN**

Este artículo identifica los indicadores de desempeño utilizados en la evaluación del teletrabajo en la administración pública brasileña, a la luz de la legislación vigente. Mediante la metodología de Revisión Sistemática de la Literatura (RSL), se mapean las principales contribuciones teóricas y normativas sobre el tema, destacando los desafíos y las brechas en su aplicación práctica. Los resultados muestran que los indicadores más recurrentes se refieren a la productividad, la calidad del trabajo, el bienestar del empleado y la relación costo-efectividad. La legislación brasileña, a su vez, se centra en objetivos objetivos y medibles, con menor énfasis en aspectos subjetivos como la salud mental y la satisfacción. Se concluye que, para consolidar el teletrabajo como una herramienta de gestión eficiente, es necesario adoptar sistemas de evaluación más integrales que articulen los resultados con la calidad de vida y el compromiso.

**Palabras clave:** Teletrabajo. Trabajo Híbrido. Evaluación del Desempeño. Indicadores.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário global do trabalho tem passado por transformações profundas, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos e recentemente, pelas contingências impostas pela crise sanitária cuasada pandemia de COVID-19. Nesse contexto, o teletrabalho emergiu de uma modalidade alternativa para uma prática consolidada, inclusive no setor público ((Machado, Toledo, 2022;.Baumann; Marcum, 2023 e Serpa, Guerra, Golçalves, 2025).

Embora a pesquisa sobre trabalho remoto, frequentemente chamada de "teletrabalho" ou "trabalho à distância" tenha sido um tema recorrente no âmbito dos estudos de gestão e organizacionais, foi o início da pandemia da COVID-19, acompanhada por medidas obrigatórias de distanciamento social, que elevou o trabalho em casa a uma prática comum na maioria das organizações. Essa mudança de paradigma impôs desafios às estruturas, processos e mecanismos de coordenação existentes nas organizações (Kraus; Ferraris; Bertello, 2023).

Historicamente, a administração pública brasileira tem buscado aprimorar sua eficiência e efetividade, adotando preceitos da gestão gerencial que enfatizam a orientação por resultados e a avaliação de desempenho (Bresser-Pereira, 1998). A implementação do teletrabalho nesse ambiente, no entanto, introduz novas complexidades para a mensuração do desempenho dos servidores e das entregas das organizações (Baumann, 2021). Se, por um lado, o teletrabalho pode promover maior autonomia, flexibilidade, redução de custos operacionais e melhor qualidade de vida para os servidores, por outro, exige a readequação de processos de gestão, de comunicação e de avaliação do desempenho (Vilarinho; Pachcoal; Demo, 2020).

Nessa perspectiva, surge a necessidade de identificar e compreender quais indicadores de desempenho são usados para avaliar o teletrabalho na administração pública brasileira. A literatura acadêmica, embora crescente, ainda busca consolidar modelos e métricas que considerem as particularidades do serviço público, como a natureza dos serviços prestados, a estabilidade do servidor e os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Bresser-Pereira, 1998). Paralelamente, a legislação brasileira tem avançado na regulamentação do teletrabalho no setor público, estabelecendo diretrizes para sua implementação, acompanhamento e avaliação (MGI, 2025). Dessa forma, entender a convergência e as falhas entre as proposições teóricas e as normativas legais é fundamental para o aprimoramento da gestão de desempenho (Baumann; Marcun, 2023).

Embora a literatura acadêmica venha avançando para uma perspectiva multidimensional para a avaliação de desempenho no teletrabalho, articulando indicadores de produtividade e qualidade das entregas, competências comportamentais e dimensões de bem-estar e engajamento do trabalhador

(Cariani et al., 2023; Müller, 2019; Radonić, 2021; McPhail et al., 2023), o arcabouço normativo brasileiro, consubstanciado no Decreto nº 11.072/2022 e nas Instruções Normativas nº 65/2020 e Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, orienta-se predominantemente por uma lógica pragmática e quantitativa, centrada no cumprimento de metas objetivas e planos de trabalho mensuráveis.

Essa dicotomia entre os conceitos da academia e o rigor operacional da regulamentação na administração pública, configura uma oportunidade de pesquisa, na medida em que ainda são escassas as investigações que se dedicam a examinar como é possível conciliar a abordagem holística e integrativa proposta pela literatura com as exigências formais e os limites institucionais impostos pela legislação brasileira, de modo a construir modelos de avaliação que sejam, ao mesmo tempo, tecnicamente robustos, juridicamente aderentes e sustentáveis do ponto de vista da qualidade de vida e do desenvolvimento profissional do servidor público em regime de teletrabalho.

Em face do exposto, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: "Quais indicadores de desempenho têm sido propostos na literatura acadêmica e como a legislação brasileira aborda a avaliação do teletrabalho na administração pública?"

Para tanto, o objetivo geral deste estudo é analisar os indicadores de desempenho individual para avaliação do teletrabalho e verificar como podem ser implementados na administração pública brasileira, a partir de uma revisão sistemática da literatura.

A justificativa para esta pesquisa reside entre o rápido avanço do teletrabalho no setor público e a consolidação de métodos de sua avaliação (Kraus; Ferraris; Bertello, 2023). Este estudo visa contribuir tanto para a academia, sistematizando o conhecimento disponível, quanto para a prática da gestão pública, fornecendo subsídios para que gestores e formuladores de políticas públicas possam estabelecer critérios de avaliação mais claros e alinhados aos objetivos organizacionais, potencializando a entrega de valor público. A compreensão dos indicadores e da base legal pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas para a otimização do teletrabalho, garantindo que ele se traduza em benefícios para a sociedade, para os servidores e para o próprio serviço público. Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando conceitos de teletrabalho, avaliação de desempenho no teletrabalho, indicadores de desempenho e compilado da legislação brasileira acerca do teletrabalho. A seção 3 detalha a metodologia de revisão sistemática da literatura empregada no estudo. A seção 4 oferece a discussão dos achados, articulando a literatura com a legislação. Finalmente, a seção 5 traz as conclusões do estudo, suas contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da dinâmica do teletrabalho e da sua avaliação de desempenho, especialmente no contexto da administração pública, exige o balizamento em conceitos teóricos que permeiam tanto a gestão organizacional quanto as especificidades do setor público. Esta seção aborda os fundamentos que embasam a discussão, começando pela conceituação do teletrabalho, passando pela avaliação de desempenho, reunindo tipos de indicadores de desempenho individuais e finalizando com um compilado da legislação brasileira acerca do teletrabalho.

### 2.1 CONCEITOS E MODALIDADES DO TELETRABALHO

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, trabalho a distância ou *home office*, refere-se à modalidade de execução de atividades laborais fora das dependências físicas e tradicionais da organização, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs) (McPhil, 2023). Embora o conceito não seja novo, sua popularização e regulamentação em diversos países, incluindo o Brasil, se intensificaram significativamente nas últimas décadas.

O teletrabalho começou a ser delineado nos Estados Unidos na década de 1970, motivado por fatores como a crise do petróleo, os crescentes problemas de trânsito e poluição nos centros urbanos e a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho. Nesse contexto, a modalidade surgiu como uma estratégia para reduzir custos com deslocamentos e otimizar recursos organizacionais, por meio da realização remota de atividades laborais com o suporte das tecnologias de comunicação disponíveis à época. O termo teletrabalho foi usado pela primeira vez pelo físico Jack Nilles, questionando o fato das pessoas precisavam ir até o trabalho ao invés de usar as tecnologias disponíveis e trabalhar em casa (Dupont; Giuliano ; Godfroid, 2023). No entanto, foi com a ampliação das TICs a partir da década de 1990, que o teletrabalho se propagou significativamente (Caraiani; Lungu; Dascalu; Stoian, 2023).

Os termos de teletrabalho, trabalho remoto, trabalho virtual, trabalho de meio período, trabalho em casa, estão relacionados ao trabalho realizado fora dos espaços de escritório tradicionais e à entrega de atividades e com ênfase na flexibilidade (Soga; Bolade-Ogunfodun; Nasr; Lake, 2022). O teletrabalho também pode ser definido como uma forma alternativa de organização do trabalho, viabilizada pelo uso total ou parcial das TICs a partir do domicílio ou de locais remotos (Radonić, 2021).

Há várias modalidades de teletrabalho, como *home office*, onde o trabalhador executa suas tarefas predominantemente em sua residência; teletrabalho em centros remotos/satélites, ocorre em escritórios descentralizados ou *coworking*; teletrabalho móvel, caracteriza-se pela flexibilidade de

localização, onde o trabalhador se desloca constantemente utilizando a tecnologia para se conectar e o teletrabalho híbrido, combina dias de trabalho presencial na organização com dias de teletrabalho, sendo uma das modalidades mais adotadas atualmente por oferecer um balanço entre a flexibilidade e a interação social (Bloom; Ruobing; Liang, 2024).

As vantagens do teletrabalho são amplamente discutidas na literatura e incluem a redução de custos operacionais para a organização (como aluguéis, manutenção predial, energia, água, telefonia, internet), maior flexibilidade e autonomia para o trabalhador, diminuição do tempo e custo de deslocamento, potencial aumento da produtividade (pela redução de interrupções e otimização do tempo), e melhoria na qualidade de vida. Contudo, também há desvantagens e desafios, como a dificuldade de supervisão, a diluição da fronteira entre vida pessoal e profissional, o risco de isolamento social do trabalhador, a necessidade de infraestrutura tecnológica adequada e segura, e a importância de uma cultura organizacional que apoie a autonomia e a confiança (Behrens, 2024).

Tendo em vista estas novos modelos de trabalho, flexíveis e dinâmicos, tornou-se necessário pensar em formas de aprimorar a gestão de desempenho. Esta considerada um processo amplo e contínuo de identificação, medição, desenvolvimento e acompanhamento de indivíduos e grupos de trabalho, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Permitindo que os trabalhadores se tornarem mais competentes, comprometidos e motivados; facilitando a mudança organizacional; evidenciando os objetivos organizacionais e ajudando as organizações a tomarem decisões mais assertivas (Aguinis, 2021). Neste cenário, torna-se imperativo investigar e analisar a avaliação de desempenho individual, etapa preponderante na gestão de desempenho.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TELETRABALHO

A avaliação de desempenho individual em um ambiente de teletrabalho demanda abordagens distintas em comparação com o trabalho presencial. A principal mudança reside na menor visibilidade do processo de trabalho e na maior ênfase nos resultados e entregas. Tradicionalmente, muitos sistemas de avaliação em modelos presenciais consideravam a presença e o comportamento observável no ambiente de trabalho. No teletrabalho, isso se torna menos relevante, e a mensuração precisa focar naquilo que é produzido e nas entregas de atividades (McPhail; Chan; May; Wilkinson; 2023).

A importância de se focar nos *outputs* e *outcomes* para a avaliação do desempenho, especialmente em contextos em que a supervisão direta é reduzida. Para o teletrabalho, isso significa que os gestores precisam definir metas claras e mensuráveis, e os servidores devem ter autonomia e

recursos para alcançá-las. A confiança mútua entre gestor e servidor torna-se um pilar fundamental (Aguinis (2021).

Outras especificidades incluem o desafio da gestão em mensurar tarefas que não são quantificáveis como a qualidade da entrega, e a criatividade. O teletrabalho exige maior autodisciplina e responsabilidade do servidor, e o sistema de avaliação deve refletir essa autonomia, focando na responsabilização pelos resultados acordados. A avaliação de desempenho deve considerar o bem-estar do teletrabalhador e usar indicadores relacionados ao equilíbrio vida-trabalho e saúde mental. A distância física exige um plano de comunicação e *feedback* mais estruturado para garantir que o teletrabalhador esteja ciente de seu desempenho e das expectativas. As TICs, que viabilizam o teletrabalho, também podem ser ferramentas para a coleta de dados de avaliação de desempenho, calculando tempo de resposta, entrega de documentos, participação em reuniões virtuais (Kuruzovich,2021)

Diante dos desafios inerentes à avaliação de desempenho individual no teletrabalho, como a redução da visibilidade do processo laboral e a necessidade de priorizar *outputs* e *outcomes*, torna-se importante redefinir os critérios avaliativos (McPhail et al., 2023; Aguinis, 2021). A ênfase em resultados tangíveis, aliada à consideração de dimensões qualitativas (bem-estar, equilíbrio vida-trabalho) e ao uso estratégico de TICs, exige indicadores capazes de capturar essa complexidade (Kuruzovich, 2021). É nesse contexto que a discussão sobre indicadores de avaliação de desempenho individual, ganha centralidade. Como evidenciado por Vos e Voordt (2002) e McCloskey (2003), a distinção entre métricas qualitativas (satisfação, bem-estar, cooperação) e quantitativas (produtividade, eficiência, qualidade) oferece um arcabouço válido para operacionalizar a avaliação de desempenho individual do teletrabalho, harmonizando a mensuração de entregas concretas com aspectos comportamentais e psicossociais intrínsecos ao trabalho à distância.

### 2.3 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TELETRABALHO

A análise do conteúdo dos 14 artigos selecionados permitiu a identificação de diversos indicadores de desempenho que podem ser utilizados para avaliar o teletrabalho na administração pública.

Os indicadores de avaliação de desempenho organizacionais e a distinção dos individuais são objeto de estudos há anos, como por exemplo, Vos; Voordt (2002) apresentaram indicadores de desempenho qualitativos, como satisfação e bem-estar e quantitativos, voltados para a produtividade. Enquanto McCloskey (2003), abordou indicadores como produtividade, qualidade do trabalho, habilidade técnica, comprometimento, lealdade, cooperação, integração com a equipe.

As autoras Caraiani; Lungu; Dascalu; Stoian, (2023) defendem que os indicadores de desempenho individual devem ser quantitativos e qualitativos, dos quais podemos destacar: produtividade (número de tarefas concluídas em um determinado período de tempo); qualidade do trabalho (taxa de erros, número de retrabalho e precisão nas entregas); habilidades técnicas (conhecimento técnico, domínio de ferramentas e sistemas); habilidades comportamentais (comunicação, trabalho em equipe, liderança, capacidade de resolução de conflitos); alinhamento com os objetivos (atingimento de metas individuais e coletivas, contribuição para os resultados da equipe e da organização); nível de satisfação do cliente (pesquisas de satisfação e avaliações de atendimento); desenvolvimento profissional (participação em treinamentos, busca por novos conhecimentos e habilidades); engajamento e motivação (participação em projetos e proatividade). A avaliação de desempenho deve focar em fatores como satisfação, autoliderança e autonomia do teletrabalhador (Müller, 2019). Já Lauring (2025), aponta outros indicadores de desempenho por meio do bem-estar, como satisfação com o trabalho; satisfação com a otimização do tempo; satisfação com menos deslocamentos e gestão do tempo livre. Radonić (2021), foca em índices de *output*, entregas e metas alcançadas e na percepção de bem-estar e realização no contexto de teletrabalho. O estudo de McPhail (2023) destaca que métricas tradicionais, como horas trabalhadas, não se aplicam a modelos flexíveis, como o teletrabalho e sugere índices produtividade (quantidade de entregas e projetos concluídos); qualidade das entregas (margem de erros e revisões); colaboração (engajamento com a equipe e organização); capacidade de inovação (ideias e projetos implementados); bem-estar (equilíbrio trabalho-vida pessoal). Enquanto isso, o estudo liderado por Claire Dupont, adverte para os desafios das organizações mensurarem apenas o desempenho imerso na produtividade, o que poderá levar o trabalhador a uma sobrecarga de atividades, podendo desencadear doenças laborais, como a Síndrome de Burnout.

A pluralidade de indicadores de desempenho identificados na literatura demanda uma legislação capaz de operacionalizá-los de forma justa e eficaz. No contexto da administração pública brasileira, essa necessidade materializa-se em um compilado de regramento jurídico, que redefine os parâmetros avaliativos sob a lógica orientada a resultados. Instrumentos como o Decreto nº 11.072/2022 e as Instruções Normativas do MGI (especialmente a IN Conjunta nº 24/2023) estabelecem vínculo explícito entre o teletrabalho e sistemas de avaliação por metas e indicadores mensuráveis, refletindo a premissa de que o desempenho deve ser aferido por entregas e não por jornada presencial. Contudo, a efetiva aplicação dos indicadores, desde produtividade e qualidade, até bem-estar e competências comportamentais esbarra nos desafios de tradução

prática dessas diretrizes legais, exigindo dos gestores públicos capacidade de adaptação às especificidades do teletrabalho.

Considerando a complexidade dos indicadores identificados, torna-se crucial analisar o arcabouço legal que os regulamenta na administração pública brasileira, tema da próxima seção.

## 2.4 LEGISLAÇÃO SOBRE TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A busca pela legislação e normas relacionadas ao teletrabalho foi realizada no website do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em maio de 2025. Foram selecionadas as leis, decretos e normas diretamente relacionadas ao teletrabalho, formando um compilado.

A regulamentação do teletrabalho na esfera pública brasileira é um processo relativamente recente, intensificado pelos avanços tecnológicos e, sobretudo, pela necessidade de adaptação imposta pela pandemia de COVID-19. Diferentemente do setor privado, onde o teletrabalho foi incluído na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Reforma Trabalhista de 2017 por meio da Lei nº 13.467/2017, o serviço público federal, regido pelo Regime Jurídico Único, Lei nº 8.112/90, demandou a criação de normas específicas para sua implementação (Teixeira, Bacinello, 2024; Pereira, Rocha, 2025; Serpa, Guerra, Gonçalves, 2025). Este item apresenta o panorama legislativo que rege o teletrabalho na administração pública federal destacando os pontos relevantes para a avaliação de desempenho.

Antes das normas específicas para o serviço público federal, a discussão sobre o teletrabalho na administração pública federal era permeada por debates sobre a compatibilidade com os princípios administrativos, como a presencialidade e o controle. A ausência de um marco legal gerava insegurança jurídica e disparidade de regras entre os diferentes órgãos e entidades (Novelli, Ribeiro, 2025; Pereira, Rocha, 2025)

A Lei nº 13.467/2017 referente à Reforma Trabalhista, inseriu o teletrabalho no art. 75-B da CLT, embora não se aplique diretamente aos servidores estatutários, serviu de catalisador para o debate e para a percepção da necessidade de regulamentação também no setor público. Os princípios de mensuração de desempenho por tarefas e metas, presentes na CLT, influenciaram a abordagem adotada posteriormente para o funcionalismo público (Serpa, Guerra, Gonçalves, 2025).

A Instrução Normativa (IN) nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (SGP/SEDGG/ME), representou um marco significativo para o teletrabalho no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC). Publicada em resposta à demanda imposta

pela pandemia, essa IN estabeleceu as diretrizes e procedimentos gerais para a implementação do teletrabalho, com foco na fase de transição para o "novo normal". Os artigos 5º e 6º: destacam o teletrabalho por Plano de Trabalho com metas e prazos mensuráveis, e indicadores de desempenho. Os Art. 8º e 9º prevêm o acompanhamento focado na entrega de metas e resultados, aumento do desempenho e não frequência ou jornada de trabalho. E o Art. 13º: prevê a exclusão do participante do PGD em caso de não cumprimento de metas (Pantoja, Santos e Marciano, 2025).

O Decreto nº 11.072/2022 PGD no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional. Ele regulamenta a forma como os servidores públicos federais podem realizar suas atividades, com foco em resultados, e estabelece regras para o teletrabalho e outras modalidades de GD. Considerando a avaliação de desempenho, podemos destacar alguns artigos como Art. 3º: vincula expressamente o teletrabalho ao PGD; Art. 4º: PGD devem estabelecer metas com indicadores para mensuração; Art. 5º: permite metas de desempenho superiores para teletrabalhadores; Art. 10º: PGD deve contemplar modalidades, metas, indicadores, acompanhamento e critérios de avaliação; Art. 12º: estabelece o acompanhamento e avaliação por sistema informatizado e o Art. 13º: onde o não cumprimento das metas pode levar ao desligamento do programa (Teixeira, Bacinello, 2024).

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), relativas à implementação e execução do PGD, com foco em resultados, planejamento e eficiência (Art. 1º e Parágrafo Único). Esta IN apresenta as modalidades do PGD (Arts. 7º, 9º e 10): presencial (jornada integral na sede ou definido pela administração); teletrabalho parcial (parte da jornada em local escolhido pelo participante, parte presencial na organização) e teletrabalho integral (jornada 100% em local de escolha do participante). Ela trás ainda a possibilidade do servidor realizar o teletrabalho integral no exterior (Art. 12) e permite que Órgãos possam ceder equipamentos para os servidores em teletrabalho integral (Art. 16). Em relação à avaliação, a IN estabelece um ciclo de cinco fases: elaboração do plano de entregas da unidade; pactuação do plano de trabalho individual; execução e monitoramento; avaliação do plano de trabalho do participante e avaliação do plano de entrega da unidade (Arts. 17 a 22). A avaliação individual é pautada no cumprimento do plano de trabalho, nos critérios pré-definidos no plano e nos fatores externos que podem impactar a execução das atividades (Art. 21), todos registrados em relatórios mensais (Art. 20) (Serpa, Guerra, Gonçalves, 2025; Santos e Jeronimo, 2025).

A Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023, estabelece orientações acerca das regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD, complementando a

IN 24/2023. Ela regulamenta procedimentos acerca de adicionais ocupacionais (Art. 8º), adicional noturno (Art. 9º), auxílio transporte (Art. 10), saúde e segurança do trabalho (Arts. 13 a 16) e Escritórios Digitais (Art. 20). No que tange à avaliação, o plano de trabalho do PGD subsidia todos os processos de gestão de desempenho do servidor. O desempenho é avaliado frequentemente e quando insuficiente pode levar ao desligamento do servidor do programa (Arts. 3º ao 6º). (Ribeiro, Araújo, 2025; Vilarinho *et al.*, 2023).

Estas leis, INs e Decretos são a base para o teletrabalho na APF (MGI, 2025) e apesar dos avanços, a legislação ainda apresenta desafios para a plena operacionalização da avaliação de desempenho no teletrabalho. Muitos dos termos, como indicadores aplicáveis ou forma de acompanhamento, ainda demandam detalhamento prático por parte dos órgãos e entidades, abrindo espaço para diferentes interpretações e metodologias de mensuração. A efetividade da avaliação dependerá da capacidade dos gestores em traduzir essas diretrizes legais em práticas de gestão de desempenho justas, transparentes e alinhadas aos objetivos organizacionais (Pantoja, Santos e Marciano, 2025).

O percurso teórico empreendido nas seções precedentes permitiu delinear um conjunto estruturado de categorias analíticas que orientará as escolhas e os procedimentos metodológicos desta investigação. A partir da sistematização proposta por Vos e Voordt (2002) e McCloskey (2003), e aprofundada pelas contribuições de Cariani *et al.* (2023), Müller (2019), Radonić (2021) e McPhail *et al.* (2023), os indicadores de desempenho individual no teletrabalho foram organizados em dois eixos complementares: o quantitativo, que abrange produtividade, qualidade das entregas, cumprimento de metas e taxas de conformidade e o qualitativo, que incorpora bem-estar, satisfação, equilíbrio vida-trabalho, engajamento e competências comportamentais como comunicação virtual, proatividade e autogestão.

Ademais, o exame do arcabouço normativo brasileiro, consubstanciado no Decreto nº 11.072/2022 e nas Instruções Normativas nº 65/2020 e conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, evidenciou os limites e as exigências institucionais que condicionam a operacionalização desses indicadores na administração pública federal. É esse mapeamento conceitual e normativo que fundamenta e delimita a estratégia metodológica adotada neste estudo: a Revisão Sistemática da Literatura pelo método ProKnow-C, aplicada às bases Science Direct, Scopus e Web of Science, com descritores alinhados às categorias teóricas identificadas, e complementada pela pesquisa bibliográfica documental da legislação, buscando, assim responder de forma sistemática à questão central que motivou esta investigação (Pantoja, Santos e Marciano, 2025; Serpa, Guerra, Gonçalves, 2025).

### 3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia adequada e objetiva contribue para a validação e confiabilidade dos dados utilizados, protege o estudo de subjetividades e crenças do pesquisador, assegura a autenticidade dos resultados, permite sua reprodução de forma assertiva e padronizada, contribuindo para a construção do conhecimento científico (Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, objetivos descritivos e procedimentos de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), pelo método Knowledge Development Process – Constructivist (Procknow-C) e Pesquisa Bibliográfica Documental. A pesquisa qualitativa constitui uma abordagem metodológica orientada para a compreensão e a interpretação dos significados atribuídos por indivíduos ou grupos a fenômenos sociais ou humanos (Creswell; Creswell, 2022)

O estudo caracteriza-se como uma RSL por meio do método ProKnow-C, processo sistemático de seleção de portfólio bibliográfico. Ele foi desenvolvido para auxiliar pesquisadores a identificar e selecionar os artigos mais relevantes e representativos sobre um determinado tema de pesquisa, garantindo rigor e cientificidade ao processo de revisão da literatura. Permite identificar, avaliar e sintetizar a evidência disponível sobre um determinado tópico de pesquisa de forma explícita e replicável, minimizando vieses e garantindo abrangência e a qualidade dos dados coletados (Nuernberg; Ensslin; Cardoso; Valmorbidia, 2016). O objetivo principal foi mapear e analisar os indicadores de desempenho para avaliação do teletrabalho na administração pública brasileira, bem como buscar relacionar arcabouço legal que regulamenta essa modalidade de trabalho.

#### 3.1 PERÍODO DA BUSCA E BASES DE DADOS

A busca por publicações ocorreu no período de fevereiro a abril de 2025, sem restrição de ano de publicação, considerando que o tema apresenta estudos a partir da década de 70, evoluindo até a atualidade. As bases de dados consultadas incluíram a Science Direct, plataforma online da Elsevier que oferece acesso a artigos científicos revisados por pares em diversas áreas, como ciências da saúde, exatas, sociais e engenharias; Scopus, uma das maiores bases de dados de resumos e citações da literatura científica revisada por pares e a Web of Science, plataforma multidisciplinar que indexa periódicos de alto impacto.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA: DESCRITORES E OPERADORES BOOLEANOS

A estratégia de busca foi construída a partir da combinação de descritores (palavras-chave) e operadores booleanos AND e OR relacionados ao tema da pesquisa, com o objetivo de extrair estudos

relevantes. Foram usadas as palavras-chave "teletrabalho", trabalho híbrido", ""avaliação de desempenho" e "indicadores", em português. Em inglês, “telework” OR “telecommuting” AND “hybrid work” AND “performance evaluation” AND “indicators”.

As buscas nas bases de dados foram realizadas nos campos de título, resumo e palavras-chave das publicações, com filtros por área temática (Negócios, Gestão e Contabilidade; Economia, Econometria e Finanças; Ciências da Decisão e Multidisciplinar), Tipo de Documento (Artigo e Artigo de Conferência), idioma inglês e acesso totalmente aberto.

A pesquisa bibliográfica de publicações resultou em 217 artigos, sendo 30 na Science Direct, 57 na Scopus e 130 na Web of Science. Os artigos foram exportados e organizados na plataforma EndNote para formar a biblioteca e organizar as referências. Com a formação da bibliografia relacionada à pesquisa, deu-se a análise bibliométrica. Nesta, excluiu-se as publicações em duplicidade, realizou-se o levantamento de artigos com maior número de citações, assim como os autores de maior destaque.

### 3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Para garantir a relevância e a qualidade dos estudos a serem analisados, foram estabelecidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão.

Quadro 1. Critérios de Inclusão e Exclusão

Inclusão	Exclusão
Artigos científicos completos.	Artigos de revisão não sistemática, editoriais, notícias, <i>press releases</i> , capítulos de livros, dissertações e teses.
Publicações que abordam o teletrabalho, a avaliação de desempenho	Publicações que não abordam diretamente a avaliação de desempenho ou indicadores
Estudos que proponham ou analisem indicadores de desempenho para o teletrabalho	Estudos que não apresentem metodologia clara ou resultados consistentes
Artigos e trabalhos disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas	Artigos de acesso limitado, apenas com resumo disponível
Maior número de citações	Menor número de citações

Fonte: Elaboração dos autores (2026).

A etapa seguinte foi a leitura dos títulos e resumos dos artigos não duplicados. Aqueles que não atendiam aos critérios de inclusão ou que se enquadravam nos critérios de exclusão foram descartados. Nesta fase, foi realizada uma avaliação mais aprofundada dos artigos pré-selecionados para confirmar a aderência aos critérios de inclusão e exclusão. Artigos que não se mostraram relevantes após a leitura completa foram excluídos.

O portfólio formou-se com 02 na Science Direct, 11 na Scopus, 01 na Web of Science, compondo o Biblioteca com 14 artigos, conforme a Tabela abaixo:

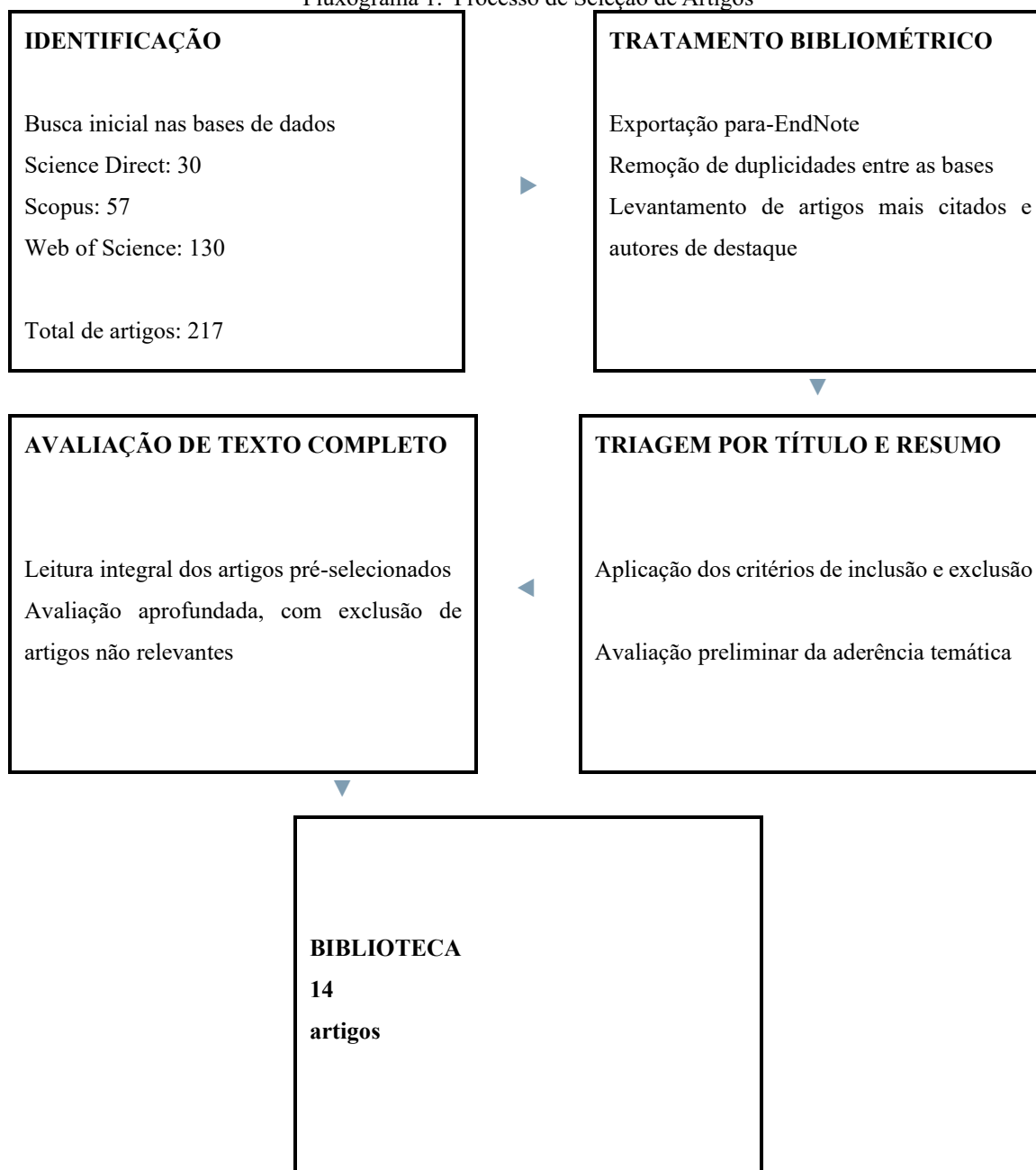
Tabela 1. Revisão Sistemática da Literatura

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Periódico</b>
Aguinis, H.	2021	Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue	BRQ Business Research Quarterly
Baumann, H. M.	2023	Human capital and legal perspectives on remote work: Recommendations for organizations	Management Research Review
Behrens, K.	2024	Working from home: Too much of a good thing?	Regional Science and Urban Economics
Bloom, N., Han, R., & Liang, J.	2024	Hybrid working from home improves retention without damaging performance	Nature
Caraiani, C., Lungu, C. I., Dascalu, C., & Stoian, C. A.	2023	The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: Evidence from business services industry based on employees' perceptions	Economic Research-Ekonomska Istraživanja
Dupont, C., Giuliano, R., & Godfroid, C.	2023	Teleworking, task sharing, and work-life balance: A gender issue? Theoretical approach	Journal of Economics & Management
Kraus, S., Ferraris, M. A., & Bertello, A.	2023	The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace	Journal of Innovation & Knowledge
Kuruzovich, J.	2021	Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social exchange	Information and Management
McCloskey, D. W.	2003	Does 'out of sight' mean 'out of mind'? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters	Information Resources Management Journal
McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A.	2023	Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review	International Journal of Human Resource Management
Müller, T.	2019	Self-leadership in the context of part-time teleworking	Journal of Organizational Behavior
Radonić, M.	2021	The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country	Amfiteatru Economic
Soga, L. R.	s.d.	Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review	Journal of Business Research
Vos, P., & Voordt, T.	2002	Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment	Journal of Corporate Real Estate

Fonte: Elaboração dos autores (2026).

O processo de revisão sistemática da literatura (RSL) segue um rigoroso protocolo metodológico para garantir a qualidade e replicabilidade da pesquisa. O fluxograma a seguir apresenta as etapas realizadas na RSL sobre indicadores de avaliação de desempenho individual no teletrabalho.

Fluxograma 1. Processo de Seleção de Artigos



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

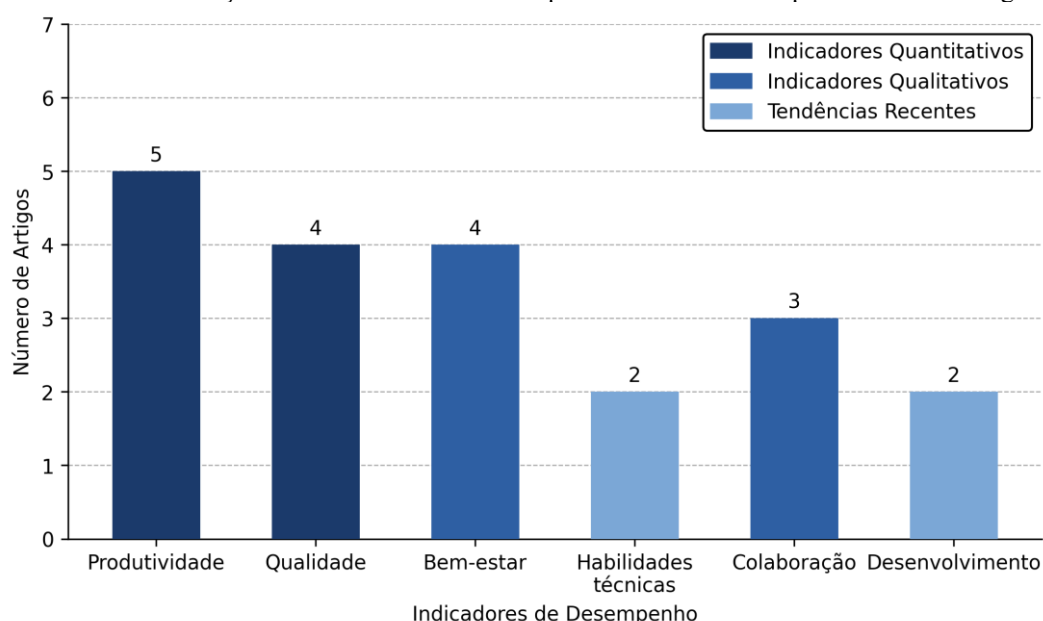
Esta seção apresenta os resultados da revisão sistemática da literatura conduzida, focando na identificação e caracterização dos indicadores de desempenho propostos e utilizados para a avaliação do teletrabalho na administração pública.

Os estudos selecionados foram publicados predominantemente a partir de 2000 com um pico de publicações nos anos de 2020 e 2021, refletindo o impacto da pandemia de COVID-19 e a busca por compreender, regulamentar e avaliar o teletrabalho. A base de dados com maior número de contribuições relevantes foi Scopus. Quanto à metodologia dos estudos, observou-se uma

predominância de pesquisas de natureza mista (qualitativa e quantitativa), por meio de pesquisas empíricas.

A revisão sistemática realizada demonstra que a avaliação de desempenho no teletrabalho na administração pública brasileira configura-se como um desafio multifacetado, demandando equilíbrio entre eficiência organizacional e bem-estar do servidor. Os resultados apresentados no gráfico abaixo demonstram uma dicotomia entre as proposições teóricas da literatura acadêmica e a abordagem pragmática adotada pela legislação brasileira, com implicações significativas para a gestão pública.

Gráfico 1. Distribuição dos Indicadores de Desempenho no Teletrabalho por Número de Artigos



Fonte: Elaboração dos autores (2026)

O gráfico apresenta a frequência de cada indicador de desempenho identificado nos artigos do portfólio. As barras em azul-escuro representam indicadores quantitativos (produtividade e qualidade); as barras em azul-médio representam indicadores qualitativos (bem-estar e colaboração); e as barras em azul-claro representam indicadores recentes (habilidades técnicas e desenvolvimento). Os valores indicam o número de artigos que mencionam cada indicador.

O Gráfico 1 evidencia a distribuição dos indicadores de desempenho no teletrabalho identificados na literatura, revelando a predominância de métricas quantitativas, especialmente produtividade (5 ocorrências) e qualidade (4 ocorrências), em consonância com a ênfase inicial das organizações na manutenção e ampliação das entregas no contexto remoto (Vos; Voordt, 2002; McCloskey, 2003; Caraianni et al., 2023; Müller, 2019; Radonić, 2021; McPhail, 2023). Em paralelo, observa-se a presença de indicadores qualitativos, como bem-estar (4 ocorrências) e colaboração (3

ocorrências), os quais refletem uma ampliação progressiva da compreensão do desempenho para além da mensuração estritamente produtiva, incorporando dimensões comportamentais e relacionais, conforme defendido por abordagens multidimensionais recentes (Caraiani et al., 2023; Müller, 2019; McPhail et al., 2023).

Ademais, os indicadores classificados como tendências recentes, habilidades técnicas e desenvolvimento (ambos com 2 ocorrências), indicam uma agenda de pesquisa emergente voltada à capacitação contínua e à adaptabilidade no teletrabalho, reforçando a necessidade de modelos avaliativos mais abrangentes e alinhados à complexidade do teletrabalho. Tal configuração corrobora a tensão identificada entre o enfoque predominantemente quantitativo adotado pela legislação brasileira e a perspectiva holística proposta pela literatura internacional, evidenciando a necessidade de integração entre eficiência, qualidade e bem-estar na avaliação do desempenho no setor público .

Observou-se que a maioria dos estudos foca em indicadores de produtividade (Vos, Voordt, 2002; McCloskey, 2003; Caraiani et al., 2023; Müller, 2019; Radonić, 2021; McPhail, 2023) o que é compreensível dada a preocupação inicial das organizações em manter ou elevar as entregas com a transição para o teletrabalho, sejam elas privadas ou públicas. No entanto, há uma crescente valorização dos indicadores de qualidade e, mais recentemente, dos indicadores de bem-estar e satisfação do trabalhador. Isso sugere uma evolução da compreensão de que o desempenho no teletrabalho não se limita à quantidade produzida, mas também à sustentabilidade, qualidade e impacto no bem-estar do servidor.

Estudos anteriores apontam para indicadores multidimensionais, englobando produtividade e qualidade (entregas, taxas de erro, conformidade); competências comportamentais (comunicação virtual, autogestão, proatividade); bem-estar e engajamento (equilíbrio vida-trabalho, satisfação, saúde mental). (Caraiani et al., 2023; Muller, 2019; McPhail et al., 2023)

Essa abordagem holística contrasta com o foco normativo brasileiro no PGD. A IN 65/2020, o Decreto 11.072/2022 e a IN 24/2023 priorizam metas quantificáveis, vinculando o teletrabalho a planos de trabalho individualizados com indicadores de *output* (Art. 4º, Decreto 11.072/2022). Embora alinhada aos princípios de eficiência e *accountability* do serviço público (Bresser-Pereira, 1998), essa orientação apresenta lacunas no subdimensionamento de aspectos subjetivos, como bem-estar e habilidades comportamentais não formalizadas como dimensões avaliativas na legislação (Art. 21, IN 24/2023). A possibilidade de aumento de trabalho estimulado com metas superiores para teletrabalhadores e o desligamento por insucesso (Arts. 5º e 13º Decreto 11.072/2022) podem fomentar a sobrecarga, formando um ponto antagônico em relação ao bem-estar.

Enquanto a legislação exige metas objetivas (Art. 10, IN 24/2023), órgãos públicos carecem de metodologias validadas para aferir competências socioemocionais ou bem-estar (Kraus et al., 2023), talvez o uso de ferramentas como pesquisas de clima, comum no setor privado (Aguinis, 2021), poderão ser utilizadas na administração pública brasileira. Outro desafio é assimetria na capacitação gerencial, gestores públicos enfrentam dificuldades para avaliar desempenho sem indicadores presenciais, exigindo formação em liderança remota e feedback contínuo (Muller, 2019). A disparidade na infraestrutura tecnológica também pode ser um fator de dificuldade. A IN 52/2023 prevê cessão de equipamentos (Art. 16), mas não estabelece como, e não menciona as desigualdades regionais de conectividade, o que pode refletir na equidade na avaliação (Radonic, 2021). Combinar indicadores quantitativos e qualitativos, aliados às TICs podem ser a solução para otimizar a avaliação individual de desempenho, como propõe McPhail et al. (2023).

A administração pública brasileira encontra-se em um estágio de transição, onde a legislação fornece a base jurídica, mas a literatura aponta a necessidade de humanização dos processos. O sucesso do teletrabalho como ferramenta de gestão pública dependerá da capacidade de os órgãos transcenderem a conformidade legal, adotando modelos que equilibrem resultados tangíveis e saúde organizacional. A sustentabilidade do trabalho remoto exige que indicadores de desempenho sejam vetores de eficiência e qualidade de vida (Vilarinho *et al.*, 2021)

A análise dos indicadores de desempenho individual no teletrabalho, confrontada com o arcabouço legal brasileiro para a administração pública federal revela uma evolução significativa, porém complexa na forma de mensurar o trabalho remoto. A avaliação neste contexto, exige uma abordagem multidimensional e equilibrada, superando modelos tradicionais baseados em presença física ou horas trabalhadas, como alertado por McPhail (2023).

Os estudos revisados (Vos, Voordt, 2002; McCloskey, 2003; Caraiani et al., 2023; Müller, 2019; Radonić, 2021; McPhail, 2023) convergem para a necessidade de indicadores híbridos (quantitativos e qualitativos), destacando-se a produtividade e *output*: medida por tarefas concluídas, projetos entregues e metas alcançadas (Caraiani et al., 2023; McPhail, 2023; Radonić, 2021), alinhando-se perfeitamente ao foco em resultados e entregas estabelecido pela IN 65/2020, Decreto 11.072/2022 e IN 24/2023 (PGD). A qualidade do trabalho, avaliada pela taxa de erros, necessidade de retrabalho e precisão (Caraiani et al., 2023; McPhail, 2023), complementa a mera contagem de tarefas e reforça a eficiência buscada pelo PGD. As habilidades técnicas e comportamentais, como conhecimento técnico, comunicação, colaboração, proatividade e resolução de conflitos (Caraiani et al., 2023; McCloskey, 2003) são essenciais para a autonomia e autoliderança requeridas no teletrabalho (Müller, 2019), sendo indiretamente contempladas na avaliação do cumprimento do

Plano de Trabalho Individual (IN 24/2023). O bem-estar e satisfação, fatores como equilíbrio trabalho-vida pessoal, satisfação com a otimização do tempo e realização (Müller, 2019; Radonic, 2021; McPhail, 2023) emergem como indicadores importantes na prevenção de sobrecarga e o burnout (Dupont, et al. 2025). O engajamento, contribui para os objetivos organizacionais, a participação em projetos e o desenvolvimento profissional (Caraianni et al., 2023) estão presentes no ciclo de avaliação do teletrabalho no PGD, promovido pela IN 24/2023, com pactuação e avaliação de planos individuais e da unidade, buscam promover este alinhamento.

A legislação brasileira (IN 65/2020, Decreto 11.072/2022, IN 24/2023, IN 52/2023) estabeleceu um sólido fundamento legal orientado para resultados, especialmente através do PGD. O foco em metas mensuráveis, planos de trabalho individualizados e avaliação por entregas reflete a influência da abordagem por tarefas da CLT e responde à necessidade de avaliação no teletrabalho.

Contudo, persistem desafios significativos, como o risco de hiperfoco na produtividade. A forte ênfase legal no cumprimento de metas quantitativas (com consequências como desligamento do PGD - Art. 13º do Dec. 11.072/2022) pode, se não balanceada, levar à sobrecarga e ao esgotamento, como vimos anteriormente. A integração explícita do bem-estar como dimensão avaliativa é uma deficiência a ser superada.

Os principais achados desta pesquisa revelam uma dupla perspectiva. Por um lado, a literatura acadêmica aponta para a necessidade de uma avaliação de desempenho do teletrabalho que transcenda a mera produtividade quantitativa, incorporando dimensões como a qualidade do trabalho, o cumprimento de metas, o bem-estar e a satisfação do trabalhador, e até mesmo indicadores de economicidade e impacto organizacional (Aguinis, 2021). Por outro lado, a legislação brasileira sobre teletrabalho na administração pública, estabelece uma abordagem mais pragmática, fortemente orientada para o cumprimento de metas e resultados objetivos, com a integração do teletrabalho ao PGD. Embora essencial para a responsabilização e a eficiência, essa base legal ainda apresenta lacunas quanto ao detalhamento de como os indicadores qualitativos e aqueles relacionados ao bem-estar devem ser operacionalizados. A legislação impõe o que deve ser medido, os resultados, mas oferece menos direcionamento sobre o como mensurar a totalidade do desempenho e suas nuances.

A presente revisão sistemática da literatura, complementada pela análise da legislação brasileira, revelou um panorama multidimensional sobre os indicadores de desempenho para avaliação do teletrabalho na administração pública brasileira, discussão que segue na busca integrar os achados, articulando as proposições teóricas com as exigências normativas e as ações práticas.

A legislação brasileira consolidou a regulamentação do teletrabalho na administração pública federal, demonstrou um foco preponderante na mensuração de resultados quantitativos e no

cumprimento de metas objetivas. Ao vincular o teletrabalho ao PGD, a normativa estabelece a necessidade de que as entregas sejam passíveis de mensuração, inclusive com a possibilidade de metas superiores às do trabalho presencial.

Essa convergência parcial entre academia e legislação sugere que, embora a teoria reconheça a complexidade do desempenho, incluindo aspectos subjetivos e de bem-estar, a prática legislativa prioriza o tangível e o mensurável, provavelmente por questões de *accountability* e controle. O desafio, portanto, reside em como os órgãos públicos podem ir além do mínimo legal, incorporando indicadores qualitativos e humanizados sem comprometer a objetividade e a transparência exigidas pelo setor público.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral analisar os indicadores de desempenho para avaliação do teletrabalho na administração pública brasileira, a partir de uma revisão sistemática da literatura relacionada à legislação pertinente. Para tanto, buscou-se identificar e sintetizar os indicadores propostos na academia, mapear o arcabouço legal e discutir as lacunas e desafios na aplicação dessas métricas no contexto da administração pública brasileira.

A articulação entre os achados da academia e o panorama legal revela que a administração pública brasileira se encontra em um estágio de amadurecimento na gestão do teletrabalho. Há a oportunidade de os órgãos públicos irem além da conformidade mínima com a lei, desenvolvendo sistemas de avaliação mais robustos que absorvam as proposições da literatura sobre a importância de indicadores mais abrangentes.

Portanto, conclui-se que a avaliação de desempenho individual no teletrabalho na administração pública brasileira demanda um modelo híbrido e equilibrado, que incorpore tanto a objetividade das metas quantitativas e da qualidade das entregas (conforme exigido pelo PGD) quanto a subjetividade essencial das habilidades comportamentais, da colaboração e, sobretudo, do bem-estar do servidor. O sucesso desta avaliação reside na capacidade de conciliar a busca por eficiência e resultados, consagrada na legislação, com a proteção da saúde e da motivação do teletrabalhador, garantindo que o teletrabalho seja sustentável e produtivo no longo prazo.

A principal contribuição deste estudo consiste em reunir o conhecimento sobre os indicadores de desempenho individual do teletrabalho, oferecendo um panorama integrado das perspectivas teóricas e legais. Isso pode servir como um referencial valioso para gestores públicos na concepção e aprimoramento de seus próprios sistemas de avaliação, bem como contribuir para pesquisa acadêmica do tema.

Apesar dos esforços empreendidos, este estudo possui algumas limitações, que poderão ser mitigadas em pesquisas futuras, como as empíricas que investiguem a aplicação real e a efetividade dos indicadores de desempenho do teletrabalho nas organizações públicas. Nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudos de caso em órgãos da administração pública federal que já implementaram o teletrabalho de forma consolidada, buscando analisar na prática quais indicadores estão sendo utilizados, como são coletados e qual a percepção de gestores e servidores sobre sua efetividade. Adicionalmente, pesquisas que explorem a relação entre a avaliação de desempenho no teletrabalho e a saúde mental dos servidores, bem como estudos comparativos com experiências internacionais, podem enriquecer mais os estudos.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 2021. DOI: 10.1177/23409444211009528.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Publication manual of the American Psychological Association. 6. ed. Washington, DC: Author, 2010.
- BACINELLO, Edilson; TEIXEIRA, Carmozina Gomes. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, São José dos Pinhais, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024. Acesso em: 25 out. 2025.
- BAUMANN, H. M. Human capital and legal perspectives on remote work: Recommendations for organizations. *Management Research Review*, 2023.
- BEHRENS, K. Working from home: Too much of a good thing? *Regional Science and Urban Economics*, 2024. DOI: 10.1016/j.regsciurbeco.2024.103990.
- BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 2. ed. São Paulo: Editora 34; ENAP, 1998.
- CARAIANI, C.; LUNGU, C. I.; DASCALU, C.; STOIAN, C. A. The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: Evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 2023.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978658133419>. Acesso em: 23 mar. 2025.
- DUPONT, C.; GIULIANO, R.; GODFROID, C. Teleworking, task sharing, and work-life balance: A gender issue? Theoretical approach. *Journal of Economics & Management*, v. 45, p. 374-412, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22367>.
- KRAUS, S.; FERRARIS, M. A.; BERTELLO, A. The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>.
- KURUZOVICH, J. Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social exchange. *Information and Management*, 2021.
- LAURING, J. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 2025.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, p. 36-55, maio 2022. Acesso em: 25 out. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MCCLOSKEY, D. W. Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 2003. DOI: 10.4018/irmj.2003040102.

MCPHAIL, R.; CHAN, X. W.; MAY, R.; WILKINSON, A. Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *International Journal of Human Resource Management*, 2023. DOI: 10.1080/09585192.2023.2221385.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). *Programa de Gestão e Desempenho*. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MÜLLER, T. Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 2019.

NOVELLI, Jose Gaspar Nayme; RIBEIRO, Cleber Alves. Teletrabalho no serviço público: fatores alavancadores e restritores de desempenho numa unidade do governo do Distrito Federal. *Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo (REGECO)*, Brasília, v. 3, n. 2, p. 1-31, set. 2025. Acesso em: 10 dez. 2025.

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. *Contextus*, v. XX, n. X, p. 1-24, 2016.

PANTOJA, Maria Julia; SANTOS, Layreane Silvano dos; MARCIANO, Luiz Henrique da Silva. Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Competência: Revista da Educação Superior do Senac-RS*, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023. Acesso em: 25 out. 2025.

PEREIRA, Boscolli Barbosa; ROCHA, Lorena Prissinotto. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Uberlândia: análise sob as perspectivas dos modelos gerencial e societal na Administração Pública. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025. Disponível em: <https://ufu.br/pgd#acompanhamento-dos-resultados>. Acesso em: 25 out. 2025.

RADONIC, M. The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru Economic*, 2021. DOI: 10.24818/EA/2021/58/770.

RIBEIRO, Pedro Henrique da Conceição; ARAÚJO, Adriana de Lima Reis; ARANTES, Fernanda Paes. Teletrabalho e produtividade: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão – TRE/MA. *Destarte*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 59-85, nov. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14238993. Acesso em: 25 out. 2025.

SANTOS, Isabele Gomes dos; JERÔNIMO, Taciana de Barros. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 10, n. 2, p. 192-207, maio/ago. 2025. Acesso em: 25 out. 2025.

SERPA, Saulo Augusto Félix de Araújo; GUERRA, Mariana; GONÇALVES, Andrea de Oliveira. Uma análise institucional do trabalho não presencial e do desempenho no judiciário brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p. 1-50, abr. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220240377>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/94495/88065>. Acesso em: 25 out. 2025.

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Cartilha do teletrabalho. São Paulo: SOBRATT, 2016.

SOGA, L. R.; BOLADE-OGUNFODUN, Y.; MARIANI, M.; NASR, R.; LAKER, B. Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, v. 142, p. 648-662, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>.

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*, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

VOS, Paul; VOORDT, Theo. Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 2002. DOI: 10.1108/14630010210811778.