



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SUL-RIO-GRANDENSE
CAMPUS CHARQUEADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

CINTIA GOULART TEIXEIRA GOMES

**Programa de Gestão e Desempenho no IF Sul Campus Bagé:
Implicações Organizacionais na Educação Profissional e
Tecnológica (EPT)**

**Charqueadas
2025**

CINTIA GOULART TEIXEIRA GOMES

**Programa de Gestão e Desempenho no IFSul Campus
Bagé: Implicações Organizacionais na Educação
Profissional e Tecnológica (EPT)**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Charqueadas do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense.

Orientador Prof. Dr. Douglas João Orben

Linha de Pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica - EPT

Charqueadas

2025

G633p Gomes, Cíntia Goulart Teixeira

Programa de Gestão e Desempenho no IFSul Campus Bagé: implicações organizacionais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). / Cíntia Goulart Teixeira Gomes. – Charqueadas, RS, – 2025.

126 f.

Dissertação – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – Câmpus Charqueadas, Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT).

“Orientador: Prof. Dr. Douglas João Orben”

1. Programa de Gestão e Desempenho. 2. Educação Profissional de Tecnológica. 3. Teletrabalho. I. Título.

CDU 377

Catálogo na Publicação:

Bibliotecário Fernando Scheid - CRB 10/1909

G633c Gomes, Cíntia Goulart Teixeira

Conhecendo e refletindo sobre o Programa de Gestão e Desempenho através da escuta. / Cíntia Goulart Teixeira Gomes, Douglas João Orben. – Charqueadas, RS, – 2025.

1 Podcast

Dissertação (Produto educacional) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – Câmpus Charqueadas, Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT).

Modo de acesso: <http://educapes.capes.gov.br>

1. Programa de Gestão e Desempenho. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Teletrabalho. I. Orben, Douglas João. II. Título.

CDU 377

Catálogo na Publicação:

Bibliotecário Fernando Scheid - CRB 10/1909



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL
RIO-GRANDENSE**

CÍNTIA GOULART TEIXEIRA GOMES

**Programa de Gestão e Desempenho no IF Sul Campus Bagé: Implicações
Organizacionais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal Sul Rio-grandense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 15 de dezembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas João Orben

Orientador

Instituto Federal Sul Rio-grandense

Prof^a. Dr^a. Cristina de Moraes Nunes

Instituto Federal Farroupilha

Prof. Dr. Leandro Rafael Pinto

Instituto Federal do Paraná



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL
RIO-GRANDENSE**

CÍNTIA GOULART TEIXEIRA GOMES

“Conhecendo e refletindo sobre PGD através da Escuta”

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal Sul Rio-grandense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 15 de dezembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas João Orben
Orientador
Instituto Federal Sul Rio-grandense

Prof^ª. Dr^ª. Cristina de Moraes Nunes
Instituto Federal Farroupilha

Prof. Dr. Leandro Rafael Pinto
Instituto Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido que reencarnasse com o propósito de servir o público de uma instituição educacional e assim progredir nessa jornada.

À minha mãe que em 15 (quinze) anos nunca deixou de perguntar quando começaria o mestrado.

Ao meu filho, pois é o motivo de querer sempre avançar como pertencente a uma sociedade para torná-la mais justa e igualitária.

Ao Orientador, Prof. Dr. Douglas João Orben por extrair de mim pensamentos reflexivos durante a caminhada.

Ao meu pet (Neto) que esteve sempre presente me fazendo companhia.

Aos Diretores, chefias e colegas do IFSul Campus Bagé que colaboraram com a pesquisa e permitissem que tivesse tempo e paz para fosse escrito esse trabalho.

Aos colegas de Mestrado, que foram incentivadores durante a jornada, especialmente à Silvana Einhardt Rios pela companhia nos deslocamentos.

RESUMO

A presente pesquisa foi realizada no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), desenvolvida na linha de pesquisa Organização e Memórias da EPT, macroprojeto 6 - organização dos espaços pedagógicos, e teve como objetivo analisar e compreender as novas relações de trabalho e suas implicações após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no Instituto Federal Sul-rio-grandense Campus Bagé. Pretendeu-se conhecer os principais desafios e as adaptações enfrentadas pelos servidores que aderiram ao teletrabalho, bem como identificar as mudanças provocadas na cultura organizacional da instituição. Além disso, buscou-se apontar as fragilidades e potencialidades resultantes dessa nova modalidade de trabalho. Por se tratar de uma alteração significativa na dinâmica laboral em um ambiente de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a pesquisa buscou compreender a reorganização do contexto escolar, identificar possíveis alterações na estrutura organizacional e avaliar os impactos dessa transformação. Considerando que o trabalho é a base da existência humana, a forma como esse se estrutura certamente produziu efeitos nas dinâmicas sociais, existenciais e organizacionais. Alterações no ambiente de trabalho desencadeiam processos de não-acomodação, reestruturação e adaptação, que influenciam tanto o indivíduo quanto a sociedade. A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, de natureza aplicada. Os procedimentos incluíram pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, sendo a entrevista o instrumento principal de coleta de dados. O produto educacional gerado em formato podcast recebeu o título Conhecendo e refletindo sobre o Programa de Gestão e Desempenho através da escuta.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho, Podcast, ProfEPT, Educação Profissional e Tecnológica, teletrabalho.

ABSTRACT

This research was conducted within the Postgraduate Program in Professional and Technological Education (ProfEPT), developed under the research line Organization and Memories of EPT, macro-project 6 - organization of pedagogical spaces, and aimed to analyze and understand the new work relationships and their implications after the implementation of the Management and Performance Program (PGD) at the Federal Institute of Southern Rio Grande do Sul, Bagé Campus. The intention was to understand the main challenges and adaptations faced by employees who adopted telework, as well as to identify the changes caused in the institution's organizational culture. Furthermore, it sought to point out the weaknesses and potential resulting from this new work modality. Given that this is a significant alteration in the work dynamics within a Professional and Technological Education (EPT) environment, the research sought to understand the reorganization of the school context, identify possible changes in the organizational structure, and evaluate the impacts of this transformation. Considering that work is the basis of human existence, the way it is structured certainly produces effects on social, existential, and organizational dynamics. Changes in the work environment trigger processes of non-accommodation, restructuring, and adaptation, influencing both the individual and society. The methodology adopted was a qualitative approach of an applied nature. The procedures included bibliographic, documentary, and exploratory research, with the interview being the main instrument for data collection. The educational product generated in podcast format was titled "Knowing and Reflecting on the Management and Performance Program through Listening."

Keywords: Management and Performance Program, Podcast, ProfEPT, Professional and Technological Education, and Telework

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

CTISM - Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

PGD - Programa de Gestão e Desempenho

TAEs - Técnicos-Administrativos em Educação

IES - Instituições de Ensino Superior

IFs - Institutos Federais

IFSul - Instituto Federal Sul-rio-grandense

MEC - Ministério da Educação

TICs - Tecnologias de Informática e Comunicação

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PROEX - Pró-reitoria de Extensão da UFSM

PRONAE - Programa Nacional de Apoio Estudantil

PROFEPT - Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica

SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

TAEs – Técnicos em Assuntos Educacionais

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UERGS - Universidade do Estado do Rio Grande do Sul

URCAMP - Universidade da Região da Campanha

UFPEL - Universidade Federal de Pelotas

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

LGPD - Lei nº 13.709/18 de Proteção de Dados Pessoais

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Logomarca criada em comemoração aos 15 anos do IFSul Campus Bagé.....	60
Figura 02 - Distribuição geográfica dos Campus.....	61
Figura 03 - Representação da intersecção entre as etapas da Análise de Conteúdo.....	69
Figura 04 - Passos para análise do conteúdo.....	74
Figura 05 - Traduzindo o resultado da pesquisa em produto educacional.....	79
Figura 06 – Produto Educacional.....	80
Figura 07 – Exemplo de Escala Likert de Cinco Pontos.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Dissertações publicadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com o tema PGD.....	38
Quadro 02 - Teses e Dissertações sobre a temática no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES Descritores: “Programa de Gestão e Desempenho”	47
Quadro 3 – Teses e Dissertações sobre a temática no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES Descritores: “Programa de Gestão e Desempenho”	48
Quadro 4 - Modalidade de trabalho e número de participantes.....	62
Quadro 5 - Categoria dos entrevistados e número de participantes.....	63
Quadro 6 - Elementos metodológicos.....	69
Quadro 7 – Fontes oficiais sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	72
Quadro 8 – Principais sites e documentos legais do PGD.....	73
Quadro 9 - Códigos para Categorização.....	77
Quadro 10 - Exemplo de Escala Likert de Cinco Pontos.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 RELAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO AUTOR (MEMORIAL) À TEMÁTICA	13
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.3 OBJETIVOS	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 CONCEPÇÕES DO TRABALHO COMO PRINCÍPIO ONTOCRIATIVO	29
2.2 TRABALHO ALIENADO	32
2.3 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO	36
2.4 ESTADO DO CONHECIMENTO	39
2.5 RELAÇÃO COM O TEMA E AS BASES CONCEITUAIS DA EPT	53
3 METODOLOGIA	59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	60
3.2 LOCAL DA PESQUISA	62
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	64
3.3.1 Descrição dos Sujeitos	65
3.3.2 Critérios de Inclusão e Exclusão de Sujeitos	65
3.4 CRITÉRIOS ÉTICOS	65
3.4.1 Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos	67
3.4.2 Riscos da Pesquisa	67
3.4.3 Benefícios da Pesquisa	68
3.5 ENTREVISTA	68
3.5.1 Descrição Dos Instrumentos Da Entrevista	69
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	70
3.6.1 Análise dos Dados Relativos à Pesquisa Bibliográfica	72
3.6.2 Análise dos Dados Relativos à Pesquisa Documental	74
3.6.3 Análise dos Dados Relativos à Entrevista	76
4. PRODUTO EDUCACIONAL	80
4.1. AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	85
5. RESULTADOS	93
6. REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A	116
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	116
APÊNDICE B - Entrevista Semi - Estruturada	121
APÊNDICE C- Entrevista Semi estruturada CHEFIAS	123
APÊNDICE D - Questionário Avaliação do Produto Educacional	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 RELAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO AUTOR (MEMORIAL) À TEMÁTICA

Recebi em 26 de dezembro de 1979, na cidade conhecida como capital do ouro o nome de Cíntia Goulart Teixeira, sendo que de Goulart nada possuo e menos ainda de Teixeira, visto que não herdei os sobrenomes reais dos meus pais. Sou filha caçula de um casal trabalhador. Mãe por 27 anos, alfabetizadora e pai até os 80 anos quando desencarnou, taxista. Irmãos (dois homens, onde o de idade mais próxima a minha tem 10 anos de diferença). Trabalharam desde a adolescência no comércio da cidade, até que um deixou de estudar ao concluir o nível fundamental para ser operário rural (profissão que desempenha até os dias atuais) e o outro decidiu ir embora para a “cidade grande”, este último retornou à cidade de origem, concursado em um órgão estadual.

Decidi que ia estudar fora de Lavras do Sul porque tinha receio de, ao permanecer na cidade, meu destino seria ser balconista do comércio do meu tio (visto que meus dois irmãos tiveram essa trajetória). Obviamente seria muito grata pela oferta de emprego, mas tinha anseio por ter outra profissão.

Convenci meus pais que, com um pouco de aperto financeiro, conseguiriam me auxiliar na divisão das despesas com outros estudantes numa república em Santa Maria. Fomos em quatro jovens para Santa Maria fazer o cursinho pré-vestibular, dividimos as despesas da casa, bem como os cuidados de higiene. Não entrei naquele ano na UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), mas obtive uma vaga no CTISM (Colégio Técnico Industrial de Santa Maria) no curso técnico de Segurança do Trabalho, o que determinava que não precisava retornar à minha cidade natal.

No entanto, precisava fazer escolhas entre almoçar ou jantar, e me agarrava a bolsas do PRONAE (Programa Nacional de Apoio Estudantil). Uma das professoras do CTISM trabalhava também na PROEX (Pró-reitoria de Extensão da UFSM) e logo estava lá com uma bolsa que me auxiliou bastante, não só financeiramente, mas também na compreensão do papel da Universidade dentro da comunidade com os seus projetos de extensão.

Percebi que precisava dar sequência ao meu planejamento acadêmico e já vislumbrava o mestrado e o doutorado. Também achava muito interessante o trabalho da chefe de gabinete do pró-reitor da pró-reitoria que eu trabalhava, embora

sempre atarefada, estava na sua rotina com ótimo humor e parecia muito realizada nas atividades. Achava que ela não tinha problemas financeiros como eu. Hoje, como sou servidora do mesmo nível que ela, sei que o sorriso era apenas disfarce.

No ano seguinte, através do vestibular, entrei no curso que mais me chamava atenção na época, que era Educação Especial. Mas para os meus pais eu já tinha uma profissão que era Técnica em Segurança do Trabalho e precisava trabalhar. Então cursava e trabalhava, até que surgiu um concurso que fui “obrigada” a fazer e logo nomeada.

A convocação era para a cidade de Candiota e o salário era muito além do recurso que qualquer um da minha família até então recebia. Eu não tinha desculpas para não assumir, embora internamente eu tinha plena consciência de que não era a melhor escolha. Pois a minha caminhada acadêmica não estava nem perto de terminar. E o trabalho na Mina de Carvão seria perigoso, insalubre e porque não dizer penoso.

Fiz a mudança para Bagé (cidade ao lado de Candiota, com mais recursos), entrei em depressão, não via sol, trabalhava da madrugada até o início da noite, perdi a identidade feminina, me embrutei, vi acidentes que tiraram a vida dos meus colegas, embora fizesse de tudo para evitar, senti muito frio pois trabalhava ao relento de alguns graus abaixo de zero, vivia de macacão e coturno, operária totalmente coberta de carvão, até o meu suor e as minhas lágrimas continham carvão. Então decidi que precisava voltar a cursar algo, minha rotina precisava de outras atividades.

Durante o período que não estava em contato com a universidade a vida se resumia a acordar, ir trabalhar, descansar e voltar a trabalhar. A palavra mais ouvida era produção, havia metas estabelecidas e parar a operação com a finalidade de orientar, atividade necessária à minha condição de técnica de segurança do trabalho, não era bem-visto pelos superiores, visto que isso reduziria a quantidade de carvão detonado, britado e transportado até a usina. Portanto, a minha própria atuação na empresa, embora exigida por lei, poderia ser encarada por aqueles que visam exclusivamente o lucro como entrave.

Bagé, naquele tempo, tinha apenas a UERGS (Universidade do Estado do Rio Grande do Sul) e a URCAMP (Universidade da Região da Campanha), com cursos noturnos. Optei pela UERGS por ser pública e o curso disponível era Tecnologia em Agropecuária e Fruticultura. Comecei o curso e o resultado foi um

casamento (estou casada até hoje – 18 anos). Ganhei outro sobrenome que assim como os outros que já possuía também não é meu, é emprestado.

Continuei a vida de concurseira e fui Técnica de Segurança do Trabalho da UFPEL (eu precisava dessa aproximação com o meio acadêmico, embora não fosse estudante), mas a separação ocasionada por eu assumir em Pelotas e meu marido ficar em Bagé, ocasionou uma vida cansativa, de idas e voltas na estrada. Embora a quilometragem não seja muita, realizando todo final de semana é estafante. Quando abriu concurso para o IFSul no Campus Bagé sabia que era a chance do retorno. Logo fui chamada e retornei. Isso não significa que goste de Bagé, mas foi onde tive as possibilidades de união entre trabalho e família.

Nunca parei com os concursos, sendo chamada em outros órgãos como Banco do Brasil, EMBRAPA e PETROBRAS, mas por trazerem novamente o afastamento da minha família, acabei recusando. Há arrependimento nessa frase.

Fiz a especialização em Educação a distância. Esperei meu filho crescer para iniciar o mestrado e cá estou. Meu intuito é aquilo que nunca deixei de buscar: o crescimento intelectual, algo que me faça refletir, questionar, ser desafiada e, obviamente também, o avanço salarial que terei com o título.

Ao iniciar os estudos para a prova do Mestrado, pude compreender o quanto me encaixo na temática do PROFEPT, pois os textos que foram orientados a compreensão para a prova de admissão demonstravam aquilo que sempre percebi como um desajuste da função do ensino técnico da época que foi estudante. Pois ele preparava o estudante para o mercado de trabalho, a maioria dos egressos já tinha sua vaga de “empregado” garantida e, por fim, estavam satisfeitos com essa condição. Ou seja, não havia preocupação com a politécnica nem com a onmilitaridade, salvo exceções que hoje consigo entender bem. Pois tive um professor em especial que estava chegando do doutorado e que não tinha um polígrafo, nem um questionário como os outros, mas sua aula era “só conversa”. E se nos mostrássemos abertos ao debate que ele criava, ali estava todo o conteúdo. Era evidente que ela já tinha visão que o aluno ali tinha que ser desafiado a ser mais que uma engrenagem.

Já retornando a Universidade (UFPEL), dessa vez como servidora, a forma como o trabalho era efetuado pelos que ali constituíam o corpo tanto docente quanto técnico era materializado de outra forma, havia sim metas a atingir, mas também havia alternativas para que estas metas não se sobressaíssem a saúde (tanto

mental quanto física) aos que ali se dedicavam. Além disso, surgiam vários cursos oferecidos pela própria instituição aos servidores, sendo eles de línguas, de artes, de psicologia, onde se fundia o local de trabalho e o local de capacitação. Éramos peça da máquina, mas ao mesmo tempo podíamos gerenciar sua força motriz. (Della Fonte, Sandra Soares 2018).

Posteriormente, ao iniciar as atividades no IFSul Campus Bagé como servidora, percebi uma outra relação com o trabalho onde havia possibilidade de redução significativa da jornada das horas trabalhadas em comparação com as minhas referências, pois no primeiro emprego concursada eram praticamente 14h de trabalho, UFPEL 8h e agora poderiam ser 6h (amparado pelo decreto nº 1.590/95, artigo 4º). Diante de tal fato, é necessário registrar que a diminuição em termos de horas trabalhadas não traz a instituição nenhum prejuízo, pelo contrário, é um fato que leva os servidores a se manter com uma maior qualidade de vida, pois possuem tempo para se exercitar, praticar *hobbies*, passar mais tempo com a família, se qualificarem, entre outras tantas ações que com uma jornada maior impossibilita.

Nesse período, desempenhei funções como Chefe do Departamento de Administração e Planejamento e Coordenação de Compras e Licitações, vi muitos colegas não aceitarem as funções gratificadas de chefias e coordenações para evitarem voltar a rotina das 8h de trabalho diárias que na verdade se tornam no mínimo 9h, pois há uma hora de intervalo (que na prática é mais uma de atividade laboral). As rotinas dos técnicos administrativos em educação, na educação profissional, são diversas mas de um modo geral complexas e com alto grau de responsabilidade, pois gerenciam e administram o orçamento público de cada instituição de ensino, que a cada ano sofre mais cortes e é necessário reprogramar, diminuir contratos e estar em constantes atualizações, pois há mudanças frequentes na legislação e dos sistemas informatizados utilizados para execução de compras governamentais, bem como dos contratos e dos pagamentos aos fornecedores.

Em 2020, a pandemia trouxe muito trabalho para a parte administrativa do Instituto Federal Sul-rio-grandense, Campus Bagé, pois surgiram novas demandas para preparar o retorno das aulas, adaptações na estrutura, EPIs (equipamentos de proteção individual) e o trabalho remoto. Naquele momento, não havia a possibilidade de optar entre presencial ou remoto, e sofremos as consequências psicológicas desse período, pois além do afastamento do trabalho estávamos afastados também de qualquer outro grupo social.

Em 2022, surgiu o decreto nº 11.022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho que é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Em 2023, integro-me a comissão de implementação do PGD no campus como presidente, por entender que aqueles que podem se inserir nessa modalidade de trabalho dentro da estrutura do Instituto Federal poderão entregar suas atividades com total qualidade, sem estarem obrigadas a permanecer em um espaço físico único e definido, bem como por ter foco na entrega, os horários também podem ser combinados conforme a demanda.

Portanto, cremos que a relevância de pesquisar como o PGD no IFSul, Campus Bagé, vem se desenvolvendo, principalmente, para compreender as implicações nas relações de trabalho individuais, coletivas e institucionais e assim reconhecer as percepções dos Teletrabalhadores e gestores sobre a jornada de trabalho, o impacto na qualidade de vida, produtividade e o alcance das metas estabelecidas nos planos de atividades dos envolvidos.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O ano de 1909 é reconhecido como marco inicial da educação profissional pública no Brasil, com a criação das dezenove Escolas de Aprendizizes Artífices, instituídas pelo Decreto nº 7.566, de 23 de setembro, promulgado pelo então presidente Nilo Peçanha. Essas escolas tinham como finalidade a formação de mão de obra para atender às demandas emergentes da incipiente industrialização nacional, inserindo-se, desde a origem, em um projeto educacional voltado à reprodução da estrutura social e econômica capitalista. Conforme Saviani (2007), a educação brasileira historicamente assumiu um caráter dual, em que a formação técnica e profissional se destina à classe trabalhadora, enquanto à elite reservam-se as oportunidades de uma formação científica e humanista, voltada ao domínio do saber e do poder.

Em 1937, as Escolas de Aprendizes Artífices foram transformadas em Liceus Profissionais, ampliando seu escopo para o ensino profissional de todos os ramos e graus. Mais tarde, em 1942, no contexto do Estado Novo, esses Liceus deram lugar às Escolas Industriais e Técnicas, refletindo o projeto de modernização conservadora conduzido pelo Estado, que visava consolidar a formação de trabalhadores disciplinados e tecnicamente preparados para o avanço industrial. Como observam Frigotto e Ciavatta (2003), o ensino técnico-profissional no Brasil tem sido historicamente instrumentalizado como mecanismo de adequação do trabalhador às necessidades produtivas do capital, e não como um instrumento de emancipação humana e social.

Em 1959, ocorreu nova reestruturação, com a criação das Escolas Técnicas Federais, e, posteriormente, em 1978, surgiram os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Essas transformações expressam um movimento histórico contínuo de reorganização da educação profissional conforme as demandas impostas pelas mudanças nas forças produtivas e nas relações de trabalho. Tal processo confirma a análise de Mészáros (2008), para quem a educação, no interior do sistema capitalista, tende a ser moldada como um “aparelho ideológico de reprodução social”, destinado a formar sujeitos conformes à lógica da produção e do consumo.

Em 2008, a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da integração dos antigos CEFETs, Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas Federais. Os Institutos Federais representam um modelo institucional inovador, que oferta cursos de qualificação, técnicos, tecnológicos, de engenharia, licenciaturas e programas de pós-graduação lato e stricto sensu. Entretanto, ainda que esses espaços se apresentem como instrumentos de democratização e interiorização do acesso à educação pública, é necessário reconhecer, como aponta Ramos (2011), que a formação ofertada por tais instituições continua tensionada entre o projeto de emancipação humana e o projeto de subordinação ao capital. Assim, a trajetória da educação profissional no Brasil revela-se marcada por contradições inerentes à sociabilidade capitalista, na qual a escola é, simultaneamente, espaço de dominação e de resistência.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm como missão ofertar uma educação pública de qualidade voltada para as demandas sociais locais. A educação profissional teve um grande avanço, proporcionando a expansão da rede federal de Educação Profissional e Tecnológica e ampliando a oferta dos cursos técnicos integrados ao ensino médio. Novas unidades de institutos federais foram abertas, promovendo o desenvolvimento de um trabalho que fortalece a premissa da formação omnilateral do sujeito.

Já buscando a historicidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSUL) precisamos contar uma trajetória que se aproxima de um século, cuja origem remonta ao início do século XX, com ações da diretoria da Biblioteca Pública Pelotense. Em 7 de julho de 1917 — data em que se comemora o aniversário da cidade de Pelotas — realizou-se a assembleia que deu origem à Escola de Artes e Ofícios, instituição civil criada com o objetivo de oferecer educação profissional a meninos de famílias de baixa renda. O edifício foi erguido em um terreno doado pela Intendência Municipal, com recursos provenientes de doações da comunidade.

As atividades escolares tiveram início em 1930, quando o município assumiu a instituição, transformando-a na Escola Técnico-Profissional, que mais tarde passou a se chamar Instituto Profissional Técnico. Os cursos eram organizados em diferentes grupos de ofícios, divididos em seções como Madeira, Metal, Artes Construtivas e Decorativas, Trabalho em Couro e Eletroquímica. O intendente João Py Crespo contribuiu pessoalmente com seus vencimentos para viabilizar a Escola, gesto seguido pelo primeiro diretor, Sylvio Barbedo, e pelo corpo inicial de professores.

O Instituto Profissional Técnico funcionou por aproximadamente dez anos, sendo extinto em 25 de maio de 1940, e seu prédio demolido para dar lugar à construção da Escola Técnica de Pelotas (ETP). Em 1942, por meio do Decreto-lei nº 4.127, de 25 de fevereiro, assinado pelo presidente Getúlio Vargas e pelo ministro da Educação Gustavo Capanema, foi criada a Escola Técnica de Pelotas, a primeira instituição desse tipo no Rio Grande do Sul. O engenheiro pelotense Luiz Simões Lopes teve papel decisivo na instalação da Escola na cidade, intermediando junto ao Ministério da Educação e ao Presidente da República.

A ETP foi oficialmente inaugurada em 11 de outubro de 1943, na presença de Getúlio Vargas, e iniciou suas atividades letivas em 1945, oferecendo cursos de curta duração (ciclos) nas áreas de Forja, Serralheria, Fundição, Mecânica de Automóveis, Máquinas e Instalações Elétricas, Aparelhos Elétricos, Telecomunicações, Carpintaria, Artes do Couro, Marcenaria, Alfaiataria, Tipografia e Encadernação.

Em 1953, foi implementado o segundo ciclo da educação profissional, com a criação do primeiro curso técnico formal em Construção de Máquinas e Motores. No ano de 1959, a ETP foi transformada em autarquia federal e, em 1965, passou a se chamar Escola Técnica Federal de Pelotas (ETFPEL). Com forte papel social, a ETFPEL consolidou-se como referência na formação de técnicos industriais de nível médio, atuando em áreas como Mecânica, Eletrotécnica, Eletrônica, Edificações, Eletromecânica, Telecomunicações, Química e Desenho Industrial.

Em 26 de fevereiro de 1996, foi inaugurada a primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED), localizada em Sapucaia do Sul. A partir de 1998, a Escola iniciou sua atuação no ensino superior, com a implantação do Programa Especial de Formação Pedagógica, destinado à habilitação de professores da educação profissional, autorizado pelo Ministério da Educação e avalizado pelo Conselho Nacional de Educação.

Em 1999, mediante Decreto Presidencial, a ETFPEL tornou-se o Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas (CEFET-RS), possibilitando a oferta dos primeiros cursos de graduação e pós-graduação, além de viabilizar pesquisas e convênios com foco em tecnologia e inovação. Posteriormente, foram inauguradas novas unidades de ensino: Charqueadas em 13 de outubro de 2006 e Passo Fundo em 27 de novembro de 2007.

Em 29 de dezembro de 2008, a partir do CEFET-RS, foi criado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSUL), com sede em Pelotas, conforme a Lei nº 11.892, constituindo-se como autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

Atualmente, o IFSUL é formado por 14 campus: Pelotas - Visconde da Graça (1923), Pelotas (1943), Sapucaia do Sul (1996), Charqueadas (2006), Passo Fundo (2007), Camaquã (2010), Venâncio Aires (2010), Bagé (2010), Santana do Livramento (2010), Saporanga (2013), Avançado Jaguarão (2014), Gravataí (2014), Lajeado (2014) e Avançado Novo Hamburgo (2014).

O Instituto Federal de Ensino e Tecnologia Sul Rio-grandense, Campus Bagé, foi criado a partir desta expansão e iniciou suas atividades em setembro de 2010, oferecendo ensino integrado, data em que os primeiros servidores, tanto técnicos administrativos como docentes, foram empossados e iniciaram suas atividades.

Nesse sentido, Ciavatta (2014) aponta que o uso do termo integrado se relaciona tanto a uma oferta de ensino médio articulada com a educação profissional, bem como a um "tipo de formação que seja integrada, plena, vindo a possibilitar ao educando a compreensão de partes no seu todo ou da unidade do diverso" (Ciavatta, 2014, p.12). Além do mais, Pacheco (2015) enfatiza que um dos principais objetivos dos Institutos Federais é oferecer uma formação contextualizada, que elimine as barreiras entre o ensino técnico e científico. Ele destaca que a integração entre trabalho, ciência e cultura é fundamental para promover cultura e emancipação humana.

Na perspectiva de Ciavatta (2014), percebemos a argumentação de que a educação deve ir além da mera capacitação técnica, promovendo uma compreensão ampla da realidade e das relações sociais. Essa visão dialoga diretamente com Pacheco, que reforça a necessidade de uma "formação contextualizada baseada em conhecimentos, princípios e valores que contribuam para a emancipação dos sujeitos" (Pacheco, 2015, p.14). Para ele, os Institutos Federais têm um papel fundamental na superação da dualidade entre formação propedêutica e técnica, promovendo um ensino que articule trabalho, ciência e cultura.

Em 17 de maio de 2022, foi promulgado o Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022, art. 1-20) que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2023, art. 1, parágrafo único).

Já a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023 em seu Parágrafo Único do Artigo 1 traz a seguinte informação: o PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais.

O início da execução do Programa de Gestão e Desempenho, dentro do Instituto Federal Sul Rio-grandense (IFSUL), foi realizado primeiramente pelos

Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), da reitoria (situada na cidade de Pelotas), em 08 de agosto de 2022. Posteriormente, o programa se expandiu para outros campi. No Campus Bagé do IFSUL, os servidores técnicos administrativos em educação - TAEs pertencentes ao Departamento de Administração e Planejamento, tiveram início no programa em 03 de abril de 2023.

Há duas formas de participação no PGD, a execução do trabalho de forma parcialmente presencial, e o sistema de forma integral, em teletrabalho. O teletrabalho não visa a diminuição da carga horária do servidor que adentra ao programa e nem o condiciona a um ambiente pré-determinado. Assim, a principal mudança é a relação que há de vínculo com o ambiente estruturado, controles de entrada e saída do ambiente, dispensa a locomoção e eliminação do contato direto (mesmo ambiente físico) com colegas e gestores.

Desta maneira, o PGD gera um condicionamento à utilização cada vez maior das Tecnologias de Informática e Comunicação (TICs) e rede de computadores (internet), necessárias ao atendimento das demandas e produção dos elementos pertinentes à execução do trabalho. Além de exigir um grau maior de organização pessoal, pois é necessário priorizar tarefas, metas e responsabilidades profissionais no ambiente que está integrado ao lar.

Os avanços das tecnologias em informática e comunicação (TICs) proporcionam essa nova modalidade de trabalho, o remoto, e consequentemente os rearranjos de produção dentro da instituição. De certa forma, podemos dizer que o TAEs em PGD tiveram uma reorganização da sua atividade laboral, com um planejamento diferenciado promovendo uma ruptura com a sua rotina até então integrada no ambiente de educação estruturada (escola).

A partir dessa implantação, os servidores que optaram, mediante inscrição em edital e seguindo regras pré-estabelecidas no referido, passaram a realizar suas atividades laborais de forma integral ou parcial na forma de teletrabalho. Sendo assim, uma nova modalidade de trabalho foi proposta e iniciada de forma efetiva no Departamento de Administração e Planejamento do IFSul Campus Bagé. Portanto, pretendemos analisar e verificar se o processo produtivo se manteve conforme o pretendido e quais as mudanças constituídas nas relações de trabalho dentro da Educação Profissional, desde o período de implantação do PGD.

As relações de trabalho estão em constante alteração, mudando ao longo da história, passando por diversas transformações, desde o trabalho escravo e feudal

até os modelos assalariados modernos e, mais recentemente, o teletrabalho e o trabalho informal. Também procurar-se-á compreender qual a nova constituição social implantada com a modalidade de trabalho remoto dentro da Educação Profissional e Tecnológica, pois uma nova identidade de trabalho foi construída.

Nesse novo contexto de trabalho, ao ser prevista a execução do trabalho fora do ambiente institucional, não será provocado a quebra do vínculo social? E o sentimento de pertencimento à instituição permanecerá? Ou a nova modalidade de trabalho poderá provocar a alienação dos servidores ao seu produto? Quais as mudanças das relações de trabalho construídas no IFSul campus Bagé serão modificadas entre os servidores TAEs e suas chefias? E entre os colegas TAEs inseridos no PGD e os demais servidores, sejam eles TAEs e docentes?

O trabalho remoto na EPT representa uma transformação significativa na constituição social do ambiente educacional. Essa modalidade pode ter alterado a dinâmica entre servidores e gestores, exigindo novas competências, formas de interação e organização do trabalho.

A interação entre os servidores em teletrabalho e gestores na EPT passou a ocorrer majoritariamente por meio de plataformas digitais, alterando os vínculos interpessoais e a forma como a supervisão e a avaliação do trabalho são realizados.

Conforme Saviani (1986) “todo sistema educacional se estrutura a partir da questão do trabalho, pois o trabalho é a base da existência humana” (Saviani, 1986, p.14). Então, ao reestruturamos os trabalhadores que possuem também papel de educadores da gestão educacional, organizamos o processo do trabalho e em consequência a forma destes trabalhadores socialmente se organizarem.

É necessário refletirmos e compreendermos que a mudança trazida com o PGD na modalidade de teletrabalho trouxe uma nova relação de trabalho, do trabalhador com os colegas, com os gestores e com a própria instituição a qual pertence. Em face disto, pretendemos compreender quais as fragilidades, potencialidades e desafios dessa nova relação e quais os desafios relacionados ao Teletrabalho e sua perspectiva.

A escolha desta temática também se justifica pela ausência de estudos que abordem, de forma crítica, as potencialidades e fragilidades do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto dos Institutos Federais, o que evidencia o caráter inédito e a relevância social e científica da pesquisa. Essa lacuna teórica conforme estado do conhecimentos que realizamos através do mapeamento dos artigos, teses

e dissertações sobre o assunto, assume importância particular ao se considerar que o PGD, embora se apresente como instrumento de modernização e eficiência administrativa, insere-se em um movimento mais amplo de reconfiguração das relações de trabalho sob a lógica da racionalidade gerencial e produtivista. Como argumenta Mészáros (2008), as reformas institucionais que se pautam pela eficiência e pela meritocracia tendem a reproduzir a lógica de controle e subordinação característica do modo de produção capitalista, ajustando a força de trabalho às necessidades de reprodução do capital.

Nessa mesma direção, Antunes (2018) destaca que a intensificação das formas de gestão e avaliação no trabalho representa uma nova etapa da subsunção real do trabalho ao capital, em que o discurso da autonomia oculta o aprofundamento da precarização e da autoexploração. Assim, o PGD pode ser compreendido como expressão dessa contradição: ao mesmo tempo em que promete maior flexibilidade e autonomia ao servidor, reforça mecanismos de mensuração, controle e responsabilização individual. O presente estudo, portanto, busca contribuir para a compreensão crítica das novas relações de trabalho constituídas a partir da implantação do PGD nos Institutos Federais, problematizando suas implicações sobre a função social dessas instituições e sobre a subjetividade dos trabalhadores, na perspectiva de uma educação comprometida com a emancipação humana (Saviani, 2007; Frigotto; Ciavatta, 2003). O referencial teórico fundamenta-se em autores que contribuem para a compreensão crítica da realidade social e educacional, tendo como eixo a perspectiva histórico-dialética. Essa abordagem permite analisar os fenômenos sociais e educativos a partir das contradições que os constituem, compreendendo o ser humano como sujeito histórico e transformador.

Marx é utilizado como fundamento teórico por possibilitar compreender a centralidade do trabalho na constituição do ser social e na formação humana, bem como as contradições inerentes às relações de produção capitalistas que atravessam as práticas educativas e institucionais. Engels é incorporado por sua contribuição à compreensão do materialismo histórico, ao destacar a relação entre natureza, trabalho e sociedade, permitindo analisar as práticas humanas — inclusive educacionais — como resultado e condição do desenvolvimento histórico.

Lukács é adotado como referência por aprofundar a ontologia marxiana do ser social, possibilitando compreender a educação como mediação essencial no

processo de humanização e na superação das formas alienadas de consciência.

Freire é utilizado por oferecer uma leitura pedagógica crítica da realidade, articulando a teoria marxista à prática educativa e defendendo uma educação libertadora, dialógica e humanizadora, comprometida com a transformação social.

A articulação entre Marx, Engels, Lukács e Freire permite construir um referencial teórico coerente com uma abordagem histórico-crítica, em que o ser humano é compreendido como sujeito histórico, produto e produtor das relações sociais. Essa base teórica possibilita analisar os fenômenos investigados não de forma fragmentada, mas na totalidade das relações sociais, políticas e educacionais que os constituem.

Portanto, o referencial teórico desta dissertação apoia-se em uma perspectiva crítico-dialética, fundamentada nas contribuições de Marx, Engels, Lukács e Freire. Essa escolha justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno estudado em sua totalidade, considerando as determinações históricas, sociais e materiais que o constituem. Marx e Engels oferecem a base para a análise das contradições inerentes ao trabalho e à sociedade capitalista; Lukács aprofunda essa discussão ao compreender o trabalho como categoria ontológica e mediadora da formação humana; e Freire, ao transpor essa perspectiva para o campo educacional, propõe uma pedagogia emancipadora, orientada pela conscientização e pela práxis transformadora. Assim, o diálogo entre esses autores sustenta uma leitura crítica e humanizadora da realidade investigada.

Além dos autores citados nos parágrafos anteriores, também trouxemos os pensamentos de Ricardo Antunes, pois é referência para compreender as transformações recentes do mundo do trabalho e suas implicações na vida do trabalhador, ampliando a leitura marxista para o contexto da reestruturação produtiva e das novas formas de exploração e alienação no capitalismo contemporâneo.

Lefebvre por ampliar a compreensão da realidade social a partir da análise do cotidiano, permitindo perceber como as relações de trabalho e as práticas institucionais se expressam na vida diária e produzem sentidos, valores e formas de subjetivação.

Neta, Assis e Lima contribuem ao oferecer interpretações e análises voltadas ao contexto brasileiro, articulando os fundamentos teóricos da tradição marxista às práticas contemporâneas de gestão e trabalho no serviço público, permitindo uma leitura crítica e situada do objeto investigado.

Hau e Todescat são utilizados como referências contemporâneas que analisam o Programa de Gestão e Desempenho e suas repercussões na organização do trabalho, oferecendo subsídios empíricos e teóricos para compreender as mudanças institucionais e subjetivas decorrentes dessas práticas.

Rocha e Amador são incorporados por contribuírem com reflexões sobre formação, subjetividade e emancipação no contexto educacional e social, dialogando com a perspectiva histórico-crítica e com a pedagogia freireana para compreender as dimensões humanas e formativas do trabalho.

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), inserida na linha de pesquisa “Organização e Memórias da Educação Profissional e Tecnológica (EPT)”, vinculando-se ao Macroprojeto 6 – Organização dos Espaços Pedagógicos. Essa vinculação justifica-se pela consonância entre os objetivos da investigação e as diretrizes da área de concentração, entre os propósitos do estudo e os eixos temáticos do macroprojeto, uma vez que o estudo busca compreender e analisar as formas de organização do trabalho e da gestão no contexto dos Institutos Federais, tomando o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como objeto de reflexão.

Sob uma perspectiva teórico-metodológica de base marxista, entende-se que os espaços pedagógicos da EPT não se limitam ao âmbito físico ou administrativo, mas configuram-se como campos de disputa ideológica e política, nos quais se confrontam diferentes concepções de formação humana. De um lado, prevalece a tendência à adaptação da educação às demandas do capital, orientada por princípios de eficiência, produtividade e mensuração de resultados. De outro, afirma-se o potencial emancipador da educação, comprometido com a formação integral do trabalhador e com a superação da lógica fragmentada imposta pelo trabalho alienado

Ao situar-se nesse campo, a pesquisa propõe-se a contribuir para o aprofundamento das discussões acerca das práticas pedagógicas, administrativas e organizacionais que compõem a EPT, bem como para a compreensão crítica das transformações que incidem sobre os espaços institucionais e sobre as relações de trabalho mediadas pelas políticas de gestão contemporâneas.

O referencial teórico foi estruturado em quatro eixos articulados entre si, de modo a sustentar uma compreensão crítica e totalizante do fenômeno investigado. O primeiro eixo, “Concepções do Trabalho como Princípio Ontocriativo”,

fundamenta-se nas contribuições de Marx, Engels e Lukács, e tem por objetivo compreender o trabalho como categoria ontológica fundante do ser social, condição pela qual o homem se humaniza e transforma a realidade. O segundo eixo, “Trabalho Alienado”, aprofunda a análise das contradições inerentes ao modo de produção capitalista, evidenciando os processos de estranhamento e perda de sentido que atravessam as relações de trabalho, inclusive no contexto do serviço público, fornecendo base teórica para compreender as tensões que permeiam o PGD. O terceiro eixo, “Programa de Gestão e Desempenho (PGD)”, situa a discussão no campo das políticas de gestão pública contemporâneas, articulando as dimensões teóricas do trabalho e da alienação com as práticas institucionais e organizacionais que o programa representa, a partir de autores como Antunes, Lefebvre, Hau e Todescat. Por fim, o eixo referente ao “Estado do Conhecimento” reúne estudos e pesquisas recentes sobre o PGD e temas correlatos, permitindo identificar lacunas, convergências e avanços no debate acadêmico e situar a presente investigação no contexto da produção científica atual. Essa divisão possibilita construir uma análise coerente, dialógica e fundamentada, em que os conceitos de trabalho, alienação e gestão pública se articulam de forma integrada à compreensão crítica do Programa de Gestão e Desempenho.

Nessa direção, o estudo busca contribuir para a reflexão sobre os impactos do PGD na organização dos espaços pedagógicos e nas relações de trabalho no interior dos Institutos Federais, problematizando as contradições entre as práticas de gestão e a função social da EPT como instrumento de formação crítica e emancipatória. Assim, a pesquisa se insere no esforço coletivo de compreender e tensionar os processos de organização institucional da EPT, reconhecendo-os como expressões das contradições históricas entre capital e trabalho que atravessam o campo educacional brasileiro.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Identificar as relações de trabalho e suas implicações, após implantação do Programa de Gestão e Desempenho na Educação Profissional e Tecnológica.

Objetivos Específicos

Mapear as possíveis novas relações de trabalho produzidas pela implantação das modalidades de trabalho remoto integral e parcial entre os participantes e gestores;

Demonstrar os principais desafios e potencialidades enfrentados na implementação do PGD no campus Bagé, destacando aspectos relacionados à adaptação dos servidores ao teletrabalho e às mudanças na cultura organizacional; e

Elaborar uma série de podcasts como produto educacional que informe o resultado da pesquisa realizada, trazendo o diagnóstico das fragilidades e potencialidades que a implantação do PGD gerou nas novas relações de trabalho constituídas no contexto da EPT.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação apoia-se em uma perspectiva crítico-dialética, fundamentada em Marx (2011), Engels (2015), Lukács (2013) e Freire (1996), por permitirem compreender o trabalho como categoria central na constituição do ser social e na formação humana. Essa base sustenta a análise do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como expressão das contradições entre capital e trabalho, evidenciadas nas práticas de gestão pública e nas condições de trabalho dos servidores. Autores contemporâneos, como Antunes (2018) e Lefebvre (1991), ampliam essa leitura ao discutir as transformações do mundo do trabalho e a produção do cotidiano nas instituições, enquanto Neta, Assis e Lima (2022) contextualizam o debate no cenário brasileiro. Hau e Todescat (2021) contribuem com análises específicas sobre o PGD e seus impactos nas relações de trabalho e na subjetividade dos servidores, e Rocha e Amador (2020) abordam as dimensões formativas e emancipadoras do trabalho, em diálogo com a pedagogia freireana. Em conjunto, esses autores oferecem uma base teórica sólida para compreender o PGD não apenas como instrumento administrativo, mas como fenômeno social, histórico e educativo.

2.1 CONCEPÇÕES DO TRABALHO COMO PRINCÍPIO ONTOCRIATIVO

Marx (2004) defende que a essência humana não é uma abstração inata ou eterna, mas um produto das condições materiais e das relações sociais que os indivíduos vivenciam. Essa perspectiva é central no conceito de que o ser humano é moldado pela prática, pela produção e pela interação com o meio social.

Conforme o entendimento acima de Marx a essência humana não é algo fixo ou imutável, mas um fenômeno dinâmico, constantemente moldado pela interação entre trabalho, educação e sociedade. Isso significa que os seres humanos não nascem com uma identidade ou natureza predeterminada, mas desenvolvem sua individualidade e coletividade ao longo da vida, por meio das experiências que acumulam nesses três pilares fundamentais.

Nesse sentido ainda trazido por Marx (2004) o trabalho é atividade central na construção do ser humano, pois, ao transformar a natureza para suprir suas necessidades que se modificam ao longo do tempo, ele também se transforma, adquirindo habilidades, valores e um senso de pertencimento.

Conforme Paulo Freire cita "na problematização, os homens se assumem como seres históricos, que podem atuar sobre a sua realidade" (Freire, 1987, p.57) essa citação ressalta que os educandos não apenas aprendem passivamente, mas refletem, questionam e atuam, tornando-se agentes de transformação no mundo.

Ainda seguindo o pensamento de Freire (1987) a educação, por sua vez, potencializa esse desenvolvimento ao transmitir conhecimento (aquilo que já foi pensado, organizado e construído), cultura (de acordo com a sociedade em que se está inserido) e formas de pensamento que possibilitam aos indivíduos compreenderem e atuar no mundo de maneira crítica e criativa. "Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão" (Freire, 1987, p.39). Não sendo o indivíduo assim meramente espectador, mas também ator da sua própria história.

Portanto, conforme verificamos nos parágrafos anteriores, é na sociedade que se fornece o contexto em que essas interações ocorrem, estabelecendo normas, relações e estruturas que influenciam o modo como o trabalho e a educação moldam os indivíduos. E trazendo as ideias de Marx (2004): as relações na sociedade definem e regulam as interações entre trabalho, educação e os indivíduos. Ela (a sociedade) estabelece normas, ou seja, regras e valores que

orientam o comportamento das pessoas, influenciando como elas trabalham, aprendem e se relacionam. Essas normas podem ser formais (como leis e regulamentos) ou informais (como costumes e tradições).

Além disso, a sociedade estrutura relações, determinando como os indivíduos interagem entre si, seja no ambiente de trabalho, na escola ou em outros espaços sociais. Essas relações podem ser hierárquicas, colaborativas, competitivas, entre outras, e influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. Conforme Marx e Engels (1983), a ideologia dominante em qualquer época é a ideologia da classe dominante, refletindo e legitimando os interesses dessa classe. As relações sociais de produção criam normas e valores que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos, muitas vezes sem que eles percebam.

Portanto, seguindo a ideia trazida no parágrafo anterior, a sociedade define estruturas, que são os sistemas e instituições que organizam a vida coletiva, como o mundo do trabalho, o sistema educacional e as políticas públicas. Essas estruturas impactam diretamente as oportunidades que os indivíduos terão para se desenvolver por meio do trabalho e da educação.

Assim, o contexto social pode tanto facilitar quanto limitar o desenvolvimento humano, dependendo das condições históricas e das dinâmicas sociais de cada época e lugar. É, pois, nesse sentido que Marx ressalta que “não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas, ao contrário, é o seu ser social que determina sua consciência” (Marx, 1974, p. 136).

Marx (2003) acredita que “os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha, e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado” (Marx, 2003, p. 7). Dessa forma, a essência humana se constitui em um processo contínuo de aprendizado, adaptação e transformação, no qual cada geração ressignifica e reconstrói sua identidade a partir das condições históricas e sociais em que está inserida.

Sendo o ser humano parte da natureza e sua ação sobre ela ocorre pelo trabalho, é através do trabalho que ele torna-se um ser social, proporcionando que os demais aprendam e elevem os conhecimentos numa perspectiva didática-pedagógica. Por isso, pode-se dizer que o trabalho é princípio educativo de “ordem ontológica (inerente ao ser humano) e, conseqüentemente, em uma visão social de ordem ético-política (trabalho como direito e como dever)” (Neta; Assis;

Lima, 2016, p.12.).

Nesse sentido, Lukács (2013) reforça a ideia de que o trabalho é um elemento fundamental na constituição da essência humana, pois o trabalho é ontologicamente constitutivo da essência humana, mediante um percurso histórico pelo qual o ser humano foi progressivamente transformando a realidade e constituindo-se como ser social. Ao afirmar que o trabalho é ontologicamente constitutivo, ele destaca que a atividade produtiva não é apenas uma necessidade biológica ou econômica, mas algo que define a própria existência do ser humano.

O ponto central da citação é o percurso histórico do trabalho. Isso significa que, ao longo do tempo, a humanidade transformou a natureza para atender às suas necessidades, mas, nesse processo, também se transformou. O ser humano não nasce pronto; ele se desenvolve, adquire conhecimento e constrói sua identidade por meio da atividade produtiva. Além disso, Lukács (2013) aponta que o trabalho não apenas molda o indivíduo, mas também a sociedade. A interação entre os seres humanos na produção e na organização do trabalho cria relações sociais, sistemas econômicos e estruturas culturais, tornando o ser humano essencialmente um ser social.

Portanto, conforme demonstra Lukács (2013) o trabalho não é apenas uma atividade instrumental para a sobrevivência, mas a base da formação do ser humano e de sua realidade social, histórica e cultural. O trabalho como princípio ontocriativo significa que ele é uma característica essencial da existência humana, algo que define o ser e sua relação com o mundo. Desde os primórdios da humanidade, o trabalho não se limita apenas à produção de bens e serviços, mas se manifesta como um elemento fundamental na construção da identidade dos indivíduos e das sociedades.

Historicamente, revisando as ideias trazidas aqui por Marx (2004) o trabalho tem sido um agente formador e por Freire (1983) educativo, pois, por meio dele, os seres humanos desenvolvem habilidades, conhecimentos e valores. Além disso, é por meio do trabalho que as pessoas se relacionam entre si, moldando sua visão de mundo e sua posição dentro da coletividade. Assim, o trabalho não apenas transforma a natureza para atender às necessidades humanas, mas também transforma o próprio ser humano, influenciando sua subjetividade, cultura e estrutura social.

Dessa forma, a identidade individual é construída através das experiências e

do significado atribuído ao trabalho, enquanto a identidade coletiva se fortalece na divisão social do trabalho, nas relações laborais e nas formas organizadas de produção ao longo da história. Visto desta forma, o trabalho como princípio formativo e educativo, estamos assumindo uma proposta marxista, pois o trabalho humano é intencional e consciente, logo inerente à vida humana (Saviani 1994, p. 145).

Nesse sentido, Lukács (1978) reforça que o trabalho assume um caráter ontológico e essencial na constituição do ser humano e da sociedade. Assim como o ser humano não pensa porque quer, mas por uma condição racional que lhe é inerente, também o trabalho se dá por uma exigência indeclinável de seu ser social que é um ser voltado para a relação com o outro. Independente das relações de trabalho existentes, inclusive no capitalismo sob uma ótica negativa, o trabalho segue tendo uma dimensão educativa. Essas relações são a forma como o trabalho é organizado e realizado.

Para Marx (1985), o trabalho é uma relação que condicionou a existência da sociedade, pois é através do trabalho que criamos o mundo no sentido das mudanças, da criação de ferramentas de instrumentalização de tecnologias e da própria interação social em que vivemos. E independentemente do tipo de relação social que viermos a construir, ele (o trabalho) sempre existirá e será a essência da sociedade, pois é a partir dele que nos organizamos.

Pode-se dizer que o trabalho se apresenta de duas maneiras: o trabalho edificante que é definido assim por atender as necessidades, papel esse ontocriativo do trabalho inerente ao ser humano, desde que precisou das primeiras ferramentas e as criou. Já a segunda maneira está relacionada ao trabalho alienado apresentado por Marx (2004), no qual o trabalhador está alheio a sua própria produção e a atividade a que ele se submete, papel que foi dado ao trabalho na sociedade capitalista, que é o papel da acumulação. O trabalhador é estranho ao produto de sua atividade, que pertence a outro.

2.2 TRABALHO ALIENADO

O conceito de "trabalho alienado" trazido por Karl Marx (2004) está centralizado na ideia de que, no sistema capitalista, o trabalhador perde a conexão com o produto do seu trabalho, consigo mesmo e com seus semelhantes, tornando-se uma forma de desumanização e subjugação do ser humano pela

mercadoria produzida.

O trabalho deveria ser uma atividade que expressa a criatividade e a essência humana. No entanto, no capitalismo, como o trabalhador não controla o seu próprio trabalho, ele se distancia da sua natureza inventiva e livre, tornando-se um mero instrumento de produção. Marx (2004) argumenta que, à medida que os trabalhadores se tornam as peças como parte das máquinas ao produzirem bens, eles se distanciam da verdadeira natureza do trabalho, que deveria ser uma atividade criativa e transformadora.

Seguindo o raciocínio de Marx (2004) no capitalismo, o trabalhador não só é separado do produto final, mas também da sua própria natureza, visto que o trabalho se torna uma tarefa mecânica e repetitiva, voltada para a obtenção de lucro, e não para o desenvolvimento pessoal ou coletivo. Nesse contexto, o trabalhador não decide como, quando ou por que trabalha; ele apenas executa tarefas predefinidas para atender aos interesses do capitalista, o que impõe seu trabalho a uma mera obrigação.

O trabalho alienado, portanto, reflete as desigualdades e as relações de poder desumanizadoras dentro do sistema capitalista, em que o trabalhador se vê reduzido a uma simples força de trabalho, negando-lhe a possibilidade de se realizar plenamente como ser humano. O trabalhador se sente desconectado de sua própria existência e do mundo ao seu redor, a separação do trabalhador do produto resultante da sua produção laboral, quando o indivíduo não se reconhece nele e, portanto, inexiste em sua consciência ocasiona o que Marx (2004) denomina como trabalho alienado.

Para Marx (2004) essa é uma forma social de organização do trabalho no capitalismo. O processo de produção e reprodução dessa condição de alienação e apropriação da riqueza produzida pelo outro é aprofundada no modo produção capitalista.

[...] quando Marx diz, por exemplo, que o trabalhador cada vez mais se empobrece, enquanto a força criativa do seu trabalho passa a se constituir, frente a ele, como força do capital, como “potência estranha”, e ele “se aliena do trabalho como “força produtiva da riqueza.” Todos os progressos da civilização, todo aumento das forças produtivas, enriquecem o capital e não o trabalho acrescenta apenas o poder que domina o trabalho, e daí decorre, como processo necessário, que suas próprias forças se coloquem perante os trabalhadores como estranhas. (Manacorda, 2010, p. 67)

No caso específico dos trabalhadores da escola, o próprio Marx (1985),

referindo ao processo do capital, exemplificou que as atividades podem ter ou não relação com o trabalho. Sendo que o trabalhador assalariado, pode ou não servir para valorização do capital, isto irá depender de sua inserção na esfera econômica.

Nessa direção, menciona Lessa e Tonet (2012), “trabalhadores são todos os indivíduos que são obrigados a vender sua força de trabalho em troca de salário” (Lessa e Tonet p. 42-43, 2012). Então, a condição de assalariamento, define o conjunto de trabalhadores, mas dentro destes existem diferenciações: a) proletários são os trabalhadores produtivos que atuam no intercâmbio orgânico com a natureza, seu objeto de trabalho é a natureza, ou a natureza já transformada em matéria-prima; b) assalariados (Professor, Assistente Social, Advogado, entre tantos outros) em que não ocorre o intercâmbio orgânico com a natureza, pois atuam na consciência de outros homens.

No modelo educacional contemporâneo, chamado bancário por Freire (1987), muitas vezes os educadores não têm controle sobre o conteúdo pois há currículos engessados, provas padronizadas e diretrizes burocráticas fazendo com que o ensino seja limitado a uma simples reprodução de conteúdo, abreviando a criatividade e a liberdade pedagógica. Já os demais servidores de educação podem passar também por situações limitantes das suas ações e rotinas de trabalho.

O ideal pedagógico, como sugere Freire:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres “vazios” a quem o mundo “encha” de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada, mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência intencionada ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo. (Freire, 1987, p. 38).

Relacionando assim com as ideias de Freire (1987), que o ensino deve ser uma troca dinâmica de conhecimento, permitindo que professores, servidores em educação e estudantes construam juntos o aprendizado. No entanto, na prática, a rotina escolar frequentemente reduz o ensino a uma atividade repetitiva, baseada em seguir calendários rígidos e conteúdos pré-estabelecidos, assim como na gestão educacional. Essa realidade contribui para a alienação dos trabalhadores.

Muitos servidores da educação, que não são professores, desempenham funções essenciais para o bom funcionamento das escolas e institutos, mas sua

contribuição é frequentemente ignorada ou desvalorizada conforme as palavras de Loureiro “o estigma que acomete o servidor público, induzindo-o ao sofrimento, concorreu para tal a dita invisibilidade das atividades-meio e a condição desprestigiada na hierarquia organizacional em comparação à dos professores” Loureiro (2018, p. 11). A invisibilidade do seu trabalho contribui para um sentimento de alienação conforme ideia de Marx (2004), pois eles não veem reconhecimento. Isso porque muitos servidores administrativos e operacionais realizam tarefas altamente burocratizadas, repetitivas e rigidamente controladas. A operacionalização acaba sendo reiterativa e muitas vezes monótona.

Os servidores da Rede Federal de Ensino que atuam no suporte técnico, administrativo e pedagógico às instituições da EPT são os TAEs (técnicos administrativos de educação), esses profissionais são essenciais para o funcionamento dos Institutos Federais, CEFETs e universidades federais, contribuindo para o planejamento, na gestão, na execução de políticas educacionais e no atendimento à comunidade acadêmica, garantindo a qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão.

O excesso de burocracia, chamado por Kettl (2002) de rigidez burocrática das organizações públicas, corroborando com Hood (1991) que vai além e diz que a burocracia, enquanto forma de controle, pode sufocar a inovação e a flexibilidade necessárias para uma gestão eficaz de pessoas.

Combinado a isso o número limitado de servidores conforme TCU: há lentidão em processos licitatórios devido à já mencionada insuficiência de servidores de apoio e ao despreparo de parte dos servidores para o exercício de suas funções. (TCU, 2012, p.49). Isso acarreta acúmulos de funções, baixa remuneração econômica, falta de perspectiva de crescimento profissional. Conforme Deci e Ryan (1985), discutindo a teoria da autodeterminação, destacam a importância da motivação intrínseca e do reconhecimento no trabalho em um ambiente público, pois onde a falta de recompensas e o sistema de avaliação podem não ser tão motivadores quanto no setor privado, é crucial implementar mecanismos de reconhecimento e recompensa que incentivem o desempenho e a dedicação dos funcionários.

Todos os fatores acima, aliados à falta de participação na tomada de decisões podem contribuir para a alienação do trabalhador conforme descrito por Marx (2004).

2.3 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), de acordo com a Instrução Normativa Conjunta Seges-Sgprt /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, é definido como “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (Brasil 2023, art. 1, parágrafo único).

Em outras palavras, o PGD é um mecanismo de gestão que transforma a dinâmica tradicional do serviço público, na medida em que substitui o controle de ponto pelo foco nas entregas, conforme decreto nº 11.072. Ao promover o alinhamento entre as estratégias organizacionais, as entregas das unidades e os planos de trabalho dos agentes públicos, o PGD, busca a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Por outro lado, o PGD não é sinônimo de teletrabalho ou *home office*.

O PGD tem como finalidade promover maior flexibilidade na gestão institucional e ampliar a autonomia dos servidores na organização de suas atividades. Entretanto, é necessário salientar que o Programa não se confunde com a modalidade de trabalho adotada. O PGD configura-se como um instrumento de gestão orientado para o planejamento, acompanhamento e avaliação das entregas e resultados, podendo ser implementado em distintas modalidades de execução do trabalho. As modalidades de trabalho, por sua vez, correspondem às formas pelas quais as atividades laborais são desempenhadas — presencial, híbrida ou remota —, as quais podem coexistir em uma mesma unidade administrativa. Dessa forma, é possível que todos os servidores de um determinado setor estejam inseridos no PGD, ainda que desempenhem suas funções em modalidades distintas.

O Instituto Federal Sul Rio-grandense, Campus Bagé, é um espaço formal de educação onde o Programa de Gestão e Desenvolvimento surgiu como uma nova modalidade de trabalho, possível a ser adotado pelos técnicos administrativos em educação (TAE) de acordo com as atividades desenvolvidas, que podem ser desempenhadas de forma remota ou não. As transformações na modalidade de trabalho implicam na ressignificação do desenvolvimento das condições de trabalho, de modo que é necessário adaptar-se às mudanças estruturais e constitutivas da implantação de um programa de gestão inovador.

Para acessar o PGD, no caso do IFSul Campus Bagé, é necessário que o TAE realize sua inscrição conforme edital interno, essa inscrição será aceita ou não pela chefia imediata, através de uma avaliação não subjetiva, mas baseada nos critérios que impliquem em analisar se as ações laborais do servidor podem ser desenvolvidas de forma remota. Caso seja aceita a inscrição, em acordo com a chefia, o servidor irá realizar seu trabalho de forma remota total ou parcial. A cada mês é realizado pelo servidor um plano de trabalho, inserido num sistema informatizado (SUAP), é autorizado pela chefia e avaliado no seu final.

O PGD caracteriza-se por uma forma de trabalho remoto, de forma parcial ou integral. Trazemos a definição de trabalho remoto pela Organização Internacional do Trabalho - OIT (2020): é aquele que implica trabalho realizado com recurso às TICs exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora. O teletrabalho deve decorrer de um acordo voluntário entre a entidade empregadora e o/a trabalhador/a - OIT (1996). Já a definição do PGD, de acordo com o Decreto 11.072 (2022), é ser um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega dos resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O PGD foi implementado no período pós-pandêmico, em um contexto no qual ocorreu o teletrabalho devido a necessidade de proteção dos trabalhadores e resultou (entre outras evidências):

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), cuja revitalização teve um caráter emergencial durante a pandemia, vai se consolidando e estendendo para um número maior de organizações e servidores em significativas economias no orçamento destinado ao custeio dos órgãos públicos, com redução de elementos como: consumo de água, luz, telefone, contratos com terceirizados (entre outros). (Elvira, 2023, pg. 5)

Portanto, podemos perceber conforme dados acima que a ampliação da modalidade trabalho remoto foi realizada para que o corte de despesas permanecesse economicamente vantajoso às instituições do poder executivo que aderirem conforme art. 2º da IN nº 24/23. Ou seja, foi baseado no princípio da administração da economicidade e em nenhum momento nota-se um estudo sobre o bem-estar dos envolvidos, nem nas consequências advindas da nova relação trabalho - servidor, conforme os relatórios elaborados pela Escola de Administração Pública (2023).

Conforme o documento de *Evidências e Dimensões de Monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho*:

A análise dos relatórios elaborados pelas instituições aderidas ao PGD permitiu identificar elementos relevantes dos resultados iniciais deste processo. Embora a existência de certas limitações metodológicas, há evidências significativas de que vários dos objetivos previstos na sua normativa estão sendo percebidos e podem estar relacionados à implementação do Programa: melhoria da qualidade de vida no trabalho, aumento da produtividade, melhor organização do trabalho, diminuição de gastos e diminuição do absenteísmo. Além disso, o estudo aponta uma aceitação majoritária do processo tanto entre gestores quanto entre servidores e um maior comprometimento entre os participantes. Por outro lado, as maiores dificuldades expressadas nos relatórios estão direcionadas aos sistemas informatizados internos, que apresentam algumas falhas que impedem um funcionamento correto do PGD. Em menor medida, o outro problema mais salientado é a comunicação dentro das equipes na modalidade de teletrabalho. (Elvira, 2023, p. 29).

Lembrando os argumentos de Marx (2004): o homem se constitui humano por meio da sua atividade vital, na ação lúdica e livre sobre a natureza, conjuntamente com outros homens. Portanto é necessário refletir que, ao retirarmos o contato do servidor dos demais pares, poderemos estar produzindo o processo de alienação. Em *O Capital*, a problemática do fetichismo aborda a alienação na mesma perspectiva, estranhamento, estrutura sociais automatizadas que aprisionam o agir do ser humano com reproduções automatizadas e procedimentos reprodutivos. Portanto, é preciso refletirmos se a nova modalidade de trabalho implementada não irá ocasionar esse estranhamento entre o produto e o trabalhador.

É importante ressaltar, também, o fato de que as relações e modalidades de trabalho vem sofrendo impacto da mundialização, em que a uberização é vista como tendência generalizável. Com a implantação do PGD, podemos ver características mensuráveis do trabalho uberizado. Conforme Antunes (2020), essas características podem ser identificadas nos seguintes aspectos: reestruturação produtiva (física e administrativa), trabalho gerenciado e organizado por uma plataforma, reduzindo custos do empregador. Isso tudo pode ocasionar o que denomina de escravidão digital. Como nos mostra Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), sendo o Brasil a última sociedade no continente a abolir a escravidão, na mentalidade empresarial ainda há marcas da cultura escravocrata, ou seja, ainda está presente na mentalidade empresarial das elites dominantes.

Se o trabalho remoto trouxe a escravidão digital - termo utilizado por Antunes

(2018) quando define a ampliação dos processos produtivos cada vez mais automatizados e robotizados em toda a cadeia de valor controlada digitalmente, e que vem produzindo um vilipêndio em relação ao trabalho, destruindo a separação entre o tempo de vida dentro e fora dele, também podemos considerar que em contraponto ela retirou a necessidade da permanência do trabalhador em um espaço físico único, pois onde houver a possibilidade de utilização das tecnologias necessárias ao atendimento da demanda do trabalho remoto, há possibilidade de execução.

As autoras Hau e Todescat (2018) descrevem que, no contexto do teletrabalho, algumas vantagens são comumente associadas a essa modalidade de trabalho, e diversos estudos ressaltam a redução de custos, tanto para as empresas como para os teletrabalhadores, o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores que passam a se deslocar menos, o que reduz a possibilidade de estresse e, principalmente, a produtividade.

Conforme Antunes (2018), com o teletrabalho, há permissão para a jornada dupla de trabalho, sobretudo no caso das mulheres, além de ser incentivado o trabalho isolado, sem sociabilidade, desprovido do convívio social e coletivo. Ainda, conforme Antunes (2018), o trabalho *on-line* não separa vida no trabalho e fora dele, criando uma modalidade de trabalho nova, induzindo à escravidão digital.

Para não nos afastarmos do método histórico-dialético, precisamos estar sempre dialogando com as relações de trabalho atuais. Segundo Lefebvre (1981), compreender toda a realidade em seu movimento nas suas tendências - portanto, na unidade dos seus diferentes aspectos e contradições. O PGD inova na questão de que é uma relação de trabalho por demanda, em que o trabalhador fica à disposição (em horários pré-definidos com a chefia) não estando preso há um ambiente laboral fixo, mas em contraponto fica limitado às TICs. Para Rocha e Amador (2018), na literatura há certa divergência sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho, considerado por alguns como evolução da relação de trabalho e para outros como quebra do vínculo coletivo com a organização, resultando em degradação das relações.

2.4 ESTADO DO CONHECIMENTO

O exercício de produção do estado do conhecimento tem como objetivos identificar produções acadêmico-científicas que tratem sobre o objeto de pesquisa que é a implantação do Programa de Gestão e Desempenho em Instituições de Ensino, especialmente nas de Educação Profissional e Tecnológica e as novas relações de trabalho geradas a partir dessa modalidade de trabalho. Assim como apontar a existência de uma relação direta ou indireta entre o objeto de pesquisa e aquilo que já foi produzido no campo acadêmico sobre esta temática. Tal atividade propicia uma visão mais ampla acerca do cenário onde se deseja inserir a pesquisa.

A partir da análise dos trabalhos encontrados, foram elaborados três quadros com a distribuição científica sobre a temática. O primeiro refere-se às dissertações publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, observando autor(a), ano de publicação; título; palavras-chave, nível e resumo. No segundo, são dissertações e teses publicados no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, observando autor(a), ano de publicação; título; nível; palavras-chave, nível e resumo. O terceiro quadro apresenta um artigo encontrado na SCIELO.

Para elaboração dos quadros 1, 2 e 3 foi definido como recorte temporal o período de 2020 a 2024. Justifica-se este recorte tendo em vista o intervalo incluindo o período pandêmico, a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o programa de gestão e desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional até os dias atuais.

Para as pesquisas do Estado do Conhecimento foram aplicados os descritores: “Programa de Gestão e Desempenho” para o Quadro 1 e 2. Referentes às publicações: no quadro 1 foram considerados os autores de oito dissertações que apresentavam aproximação com o tema que é Programa de Gestão e Desempenho. Para o Quadro 2, referente às teses e dissertações, foram considerados os autores de três dissertações que apresentavam aproximação com o tema. Para o Quadro 3 foram aplicados os filtros: busca avançada; correspondência da busca: todos os termos e o idioma: português (Brasil) onde encontramos 1 (um) artigo.

As buscas acima citadas foram realizadas no mês de agosto 2024, sendo pesquisas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e “SCIELO”

Quadro 1 – Dissertações publicadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com o tema PGD.

Descritores: "Programa de Gestão e Desempenho"

Nº	Ano	Autor	Título	Palavras-chave	Resumo
Silva, Virgílio Rúbia Sedemaka (2024). Programa de gestão e desempenho: desafios e perspectivas. 2014. DOI: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/254941					
01	2024	Virgílio, Rúbia Sedemaka Silva	Programa de gestão e desempenho: desafios e perspectivas	Programa de gestão e desempenho	A presente pesquisa tem como objetivo compreender como o Programa de Gestão e Desempenho vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas. A pesquisa aponta que o PGD vem tendo aceitação das universidades pesquisadas, se constituindo, na visão dos gestores, com perspectiva de continuidade.
Larcher, Luiza Miranda Milagres (2020). Proposta de gestão de desempenho nos Programas de Residência Multiprofissionais do Hospital Universitário da UFJF: desenvolvimento de competências e construção de novos percursos. DOI: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11997					
02	2020	Larcher, Luiza Miranda Milagres	Proposta de gestão de desempenho nos Programas de Residência Multiprofissionais do Hospital universitário da UFJF: desenvolvimento de competências e construção de novos percursos	Programa de gestão e desempenho	Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O estudo analisa os desafios e as perspectivas referentes à avaliação de desempenho dos profissionais

					residentes dos Programas de Residência Multiprofissional e em Área Profissional da Saúde do HU-UFJF.
Cruz, Rafael Rivera Monteiro(2024) Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do programa de gestão de desempenho DOI: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/58111					
03	2024	Cruz, Rafael Rivera Monteiro	Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do programa de gestão de desempenho.	Programa de gestão e desempenho	Esse estudo tem por objetivo elaborar um diagnóstico institucional que aponte de que maneira o Programa de Gestão de Desempenho – PGD em sua possibilidade de Teletrabalho tem promovido práticas sustentáveis com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
Carvalho, Fernanda Leite (2021). Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares DOI: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/13651					

04	2021	Carvalho, Fernanda Leite	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares	Programa de Gestão e Desempenho	Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O foco da pesquisa é a análise da execução da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação aplicada a uma equipe de trabalho do Instituto de Ciências da Vida (ICV), denominada "Secretarias ICV", da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) Campus Avançado Governador Valadares. O objetivo é analisar de que forma é possível adequar a participação desta equipe de trabalho junto ao Programa de Avaliação de desempenho (Proades), almejando cumprir os objetivos do programa.
Santana, Deise Maisa Ribeiro de (2023) Teletrabalho e produtividade : há influência? : um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União . DOI: https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/18648					

05	2023	Santana, Deise Maisa Ribeiro de	Teletrabalho e produtividade: há influência? Um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas superintendências do Patrimônio da União	Programa de Gestão e Desempenho	Considerando a revolução tecnológica que permitiu uma conectividade cada vez mais abrangente, possibilitando novas formas de trabalho, o objetivo desta pesquisa é analisar qual a influência que o teletrabalho possui na produtividade de teletrabalhadores. quantitativa e caráter descritivo e exploratório, cujo método utilizado para efetuar a análise existente entre os construtos teletrabalho e produtividade foi a técnica de análise multivariada denominada Modelagem de Equações Estruturais (MEE/SEM), baseada em Mínimos Quadrados Parciais (<i>Partial Least Square – PLS</i>), em que foi proposto um diagrama de caminhos ou modelo inicial, e foi efetuada no contexto do Programa de Gestão e desempenho (PGD), existente entre os construtos.
Chagas, Aline Fernandes das. (2020) Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público. DOI: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/212583					

07	2020	Chagas, Aline Fernandes das	Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público.	Programa de Gestão e Desempenho	Objetivo: O projeto de intervenção tem o objetivo de propor ações para o fortalecimento do Programa de Gestão Orientada para Resultados – PGOR, entendendo-o como uma alternativa para a melhoria da gestão do desempenho no setor público, alinhada à política do Governo Federal expressa no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, regulamentado pela Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, que instituiu as modalidades de teletrabalho e trabalho semipresencial na Administração Pública federal.
Guimarães, Vinícius Amaral (2023). Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público. DOI: http://app.uff.br/riuff/handle/1/29208					

07	2023	Guimarães, Vinícius Amaral	Teletrabalho em um campus do IF Sudeste MG: proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAEs	Programa de Gestão e Desempenho	Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa de caráter descritivo. Dividida em duas etapas, primeiramente foi utilizada como procedimento metodológico a técnica de entrevistas semiestruturadas com os gestores do campus Juiz de Fora do IF Sudeste MG e a aplicação de questionário junto aos servidores TAEs do campus. Com base na análise das informações levantadas, juntamente com a pesquisa bibliográfica e documental, partiu-se para a segunda etapa, que foi a proposição de um programa de capacitação destinado à preparação e qualificação dos gestores e dos servidores TAEs do campus optantes pela adesão ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho.
Rodrigues, Douglas Corrêa (2023). Gestão do trabalho distantes no tempo e no espaço : padrões de projeto para projetar e gerir arranjos de trabalho remoto, teletrabalho e home office. DOI: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/12629					

08	2023	Rodrigues, Douglas Corrêa	Gestão do trabalho distantes no tempo e no espaço: padrões de projeto para projetar e gerir arranjos de trabalho remoto, teletrabalho e <i>home office</i>	Programa de Gestão e Desempenho	Movimentos visando à flexibilização dos modelos tradicionais de trabalho são desencadeados em virtude de mudanças políticas, sociais, demográficas e tecnológicas que afetam a força e os locais de trabalho. Sendo um desafio para os gestores em termos de como administrar seus funcionários em teletrabalho. Este trabalho aborda políticas, estratégias e práticas adotadas para projetar e gerir o trabalho remoto, teletrabalho e <i>home office</i>, por meio de um estudo de caso único incorporado exploratório.
----	------	---------------------------	--	---------------------------------	--

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2024).

No Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, três trabalhos científicos foram analisados (dissertações), sendo selecionados dois trabalhos que têm alguma relação com o objeto de pesquisa, considerando o resumo. Todas estabelecem uma relação direta à estrutura de gestão com a nova relação de trabalho para a Educação Profissional.

Nº	Ano	Autor	Título	Nível	Palavras-chave	Resumo
Carvalho, Fernanda Leite (2021). Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares DOI: https://mestrado.caeduff.net/programa-de-avaliacao-de-desempenho-dos-tecnico-administrativos-em-educacao-do-instituto-de-ciencias-da-vida-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora-campus-avancado-governador-valadares/						

01	2021	Carvalho, Fernanda Leite.	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares	Mestrado	Programa de Gestão e Desempenho	O foco da pesquisa é a análise da execução da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação aplicada a uma equipe de trabalho do Instituto de Ciências da Vida (ICV), denominada "Secretarias ICV", da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) Campus Avançado Governador Valadares. O objetivo é analisar de que forma é possível adequar a participação desta equipe de trabalho junto ao Programa de Avaliação de Desempenho (Proades), almejando cumprir os objetivos do programa e entendimento da avaliação aplicada aos técnicos
Teixeira, Carmozina Gomes (2023). Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na unir/vilhena a partir da implementação do programa de gestão e desempenho DOI: https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5064?mode=full						
02	2023	Teixeira, Carmozina Gomes	Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na unir/Vilhena a partir da implementação do programa de gestão e desempenho	Mestrado	Programa de Gestão e Desempenho	A adoção do teletrabalho em universidades federais pode ser considerada uma alternativa viável no processo de modernização pelo qual passa o setor público, possibilitando maior autonomia e flexibilidade ao servidor no desenvolvimento de suas atividades. Dentre os instrumentos de gestão utilizados no teletrabalho, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta para avaliação da qualidade dos serviços com foco na entrega de resultados. Este estudo tem como objetivo diagnosticar se a adoção do PGD contribui para melhoria no desempenho e produtividade dos servidores da Universidade Federal de Rondônia, Campus Vilhena (UNIR/VHA)

Rodrigues, Kenea Dos Santos (2023) Vantagens e desvantagens do teletrabalho;teletrabalho na administração pública brasileira;Programa de Gestão e desempenho. DOI https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.xhtml?popup=true&id_trabalho=13760965						
03	2023	Kenea, Dos Santos Rodrigues	Vantagens e desvantagens do teletrabalho; teletrabalho na administração pública brasileira; Programa de Gestão e desempenho	Mestrado	Programa de Gestão e Desempenho	A transição entre o trabalho estritamente presencial e o trabalho remoto tem sido objeto de estudos recentes, cujo propósito visa identificar quais as teorias desenvolvidas que podem auxiliar na transformação do ambiente de trabalho, quais os impactos nas organizações e na vida dos funcionários. Dentro deste contexto, o objetivo da pesquisa é o de investigar as principais vantagens e desvantagens ao se implementar o teletrabalho, por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Instituição de Ensino Superior (IES)
Mesquita, Eliana Aparecida (2024) Indicadores de produtividade alcançados pela DCP/PROGEPE/IFPR decorrentes do enfrentamento da pandemia da COVID - 19: Ressignificação do Ambiente Institucional no período de 2018 a 2022. DOI https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.xhtml?popup=true&id_trabalho=15155969						
04	2024	Mesquita, Eliana Aparecida	Indicadores de produtividade alcançados pela DCP/PROGEPE/IFPR decorrentes do enfrentamento da pandemia da COVID - 19: Ressignificação do Ambiente Institucional no período de 2018 a 2022.	Mestrado	Programa de Gestão e Desempenho	O estudo analisou a adaptação compulsória ao teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, considerando produtividade, satisfação e novos significados do ambiente de trabalho virtual. Baseou-se em Antunes (2012) e Pacheco (2011; 2015) e utilizou fontes secundárias e pesquisa ex post facto. Os resultados mostraram robusta adaptação, manutenção da produtividade e importância de liderança e colaboração para um ambiente de trabalho saudável, evidenciando o papel central do trabalho na constituição social e histórica do sujeito.

Quadro 2 – Teses e Dissertações sobre a temática no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES Descritores: “Programa de Gestão e Desempenho”

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2024).

No portal SCIELO, um trabalho científico foi analisado (artigo), sendo selecionado por ter relação com o objeto de pesquisa, considerando o resumo. Estabelece uma relação direta com o objeto de pesquisa e compõem um panorama atual da implementação do Programa de Gestão de Desempenho Decreto 11072/22 no cenário educacional brasileiro, relacionados diretamente à estrutura de gestão escolar com a nova relação de trabalho para a Educação Profissional.

Souza, Raoni de Lucena (2023) Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro DOI: https://orcid.org/0000-0002-6509-2861					
01	2023	Raoni de Lucena Souza	Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	Programa de Gestão e Desempenho	Analisar a introdução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal Fluminense (UFF).

Quadro 3 – Teses e Dissertações sobre a temática no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES Descritores: “Programa de Gestão e Desempenho”

Souza, Raoni de Lucena (2023) Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro DOI: https://orcid.org/0000-0002-6509-2861					
01	2023	Raoni de Lucena Souza	Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	Programa de Gestão e Desempenho	Analisar a introdução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal Fluminense (UFF).

Após a leitura e análise dos resumos das produções acadêmicas, foram selecionados os seguintes trabalhos para fazer parte do referencial teórico da pesquisa: Silva, Virgílio Rúbia Sedemaka (20024); Cruz, Rafael Rivera

Monteiro(2024); Santana, Deise Maisa Ribeiro de (2023); Chagas; Santana, Deise Maisa Ribeiro de (2023); Teixeira, Carmozina Gomes (2023), Rodrigues, Kenea Dos Santos (2023) e Souza, Raoni de Lucena (2023), Mesquita, Eliana Aparecida (2024) pois essas produções estão relacionadas ao fato de estabelecerem uma relação direta de aproximação com o objeto de pesquisa.

As produções acadêmicas caracterizam-se por apresentarem pesquisas do tipo análise bibliográfica, documental, questionários multi estruturados, técnica de análise multivariada denominada Modelagem de Equações Estruturais (MEE/SEM), baseada em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*), estudo de caso e estatística descritiva, considerando a pesquisa realizada desde a regulamentação da possibilidade dos trabalhadores do poder executivo realizarem suas funções através do trabalho remoto (2020) até os dias atuais. Percebe-se como principal fundamentação das pesquisas realizadas a perspectiva dialética e materialista, da Pedagogia Histórico-Crítica, delineando as concepções de educação, trabalho, e a sua relação com o conceito ontológico como bases teóricas.

São utilizadas para embasar e conceituar a relação homem - trabalho as teorias marxistas que exploram a formação humana evoluindo, ou melhor, desconstruindo a relação em contraponto à uberização das novas modalidades e relações que vêm sendo estabelecidas.

O texto de Souza (2023) trata da implantação do programa, enquanto as demais fazem a relação do trabalho remoto com a produtividade dos técnicos administrativos em educação no trabalho remoto gerado pelo PGD. O descritor “Programa de Gestão e Desempenho” foi pesquisado limitando a busca para os anos de 2020 a 2024, o que resultou em levantamento desde a implantação do Decreto gerador do programa de gestão e desempenho, mas no qual já havia a experiência do trabalho remoto devido a pandemia. Ao se considerar os estudos sobre trabalho remoto nas universidades federais e nos IFs, com pouco mais de quatro anos, pode-se afirmar que a quantidade de trabalhos produzidos ainda não é significativa, provavelmente por ser uma modalidade de trabalho relativamente nova, e que está em fase de implantação por muitos órgãos governamentais do poder executivo, incluindo os da educação.

Pode-se notar que há uma grande preocupação dos pesquisadores em relacionar a produção com o trabalho remoto, fazendo com que haja uma preocupação com a quantidade de trabalho executado, e talvez deixado de lado a

qualidade do mesmo que vem sendo ofertado à comunidade escolar. Especialmente ao que se relaciona à Educação Profissional, onde há ainda menos pesquisas realizadas. Sendo uma exceção a dissertação de mestrado da Mesquita, (2024) que teve como objeto de pesquisa o Instituto Federal do Paraná.

Em Silva (2024), a centralidade do objeto do estudo é a percepção do gestor, dentro das universidades públicas, sobre as vantagens e desvantagens que o PGD trouxe para o planejamento e gestão das rotinas burocráticas das atividades desenvolvidas. Sendo os principais destaques de vantajosidade apontados a economicidade e a inovação da gestão por resultados. Conforme Virgílio, Rúbia Sedemaka Silva (2024), o PGD trouxe uma mudança cultural e de concepção do que se deseja fazer e em que condições se efetivam as atividades laborativas.

Cruz (2024) revela, em sua dissertação, a conexão que há em realizar as atividades em teletrabalho e o conceito de sustentabilidade. A metodologia de pesquisa utilizada se diferenciou das demais observadas pois utilizou dados quantitativos e qualitativos. Como Cruz, Rafael Rivera (2024) Monteiro escreve que a pesquisa se utiliza desta mescla de abordagens que tendem a enriquecer e aprofundar o estudo.

Um ponto de estranhamento na dissertação “Teletrabalho e produtividade: há influência?” O comentário presente na página 43, que sugere um tom de etarismo nas percepções individuais coletadas durante a pesquisa, onde o seguinte trecho é trazido: “Já quanto ao servidor mais antigo que não tenha perfil para o Teletrabalho, este deve cumprir sua jornada de forma tradicional, presencial, e, obviamente, de acordo com as suas atuais condições (Santana, 2023, p.43)”.

Um estudo à luz do programa de gestão e desempenho (PGD), nas superintendências do patrimônio da união, de Deise Maisa Ribeiro de Santana (2023) foi citado um relatório da Eurofound e OIT (2017), onde a análise do teletrabalho em alguns países indicou que a utilização desta modalidade aumenta a participação no mercado de trabalho de certos grupos, como os trabalhadores mais velhos, as mulheres jovens com filhos e as pessoas com deficiência. Verifica-se assim a necessidade de estudarmos vários trabalhos com o mesmo tema, pois assim podemos colher diferentes dados, informações e até mesmo contradições entre eles. A metodologia utilizada neste foi quantitativa e o resultado obtido, a partir do teste das hipóteses, é de que o teletrabalho realizado pelos colaboradores federais do PGD influencia direta e positivamente na produtividade dos

teletrabalhadores das Superintendências do Patrimônio da União.

Outro trabalho que fala sobre a produtividade é da pesquisadora Gomes (2023). A pesquisa delimita-se em analisar a produtividade dos servidores da UNIR/VHA que aderiram ao PGD, utilizando como parâmetro os processos iniciados e finalizados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), comparando os resultados com os mesmos servidores que se encontravam em atividade presencial, anteriormente.

O quarto trabalho destacado foi o único a trazer a motivação como um elemento necessário para a execução do trabalho remoto que é uma modalidade do PGD. Santana (2024) relata que a condição do colaborador motivado é essencial para que as entregas das atividades por demandas sejam realizadas. Tendo em vista que o tema de estudo é as novas relações de trabalho através da implantação do PGD, o artigo de Souza (2023) nos mostra uma outra visão, totalmente atual das relações de trabalho em um contexto global.

Portanto, diante do conhecimento científico produzido pelos autores acima, foi possível verificar que há uma forte tendência de mudanças estruturais não só do ambiente laboral, mas também do planejamento e da gestão. Partindo do princípio de que o trabalho é a essência do homem, todas as relações que dele advém são parte histórica da sua constituição e como a evolução das mesmas, estamos em constante dialética na transformação e organização social.

2.5 RELAÇÃO COM O TEMA E AS BASES CONCEITUAIS DA EPT

Sendo o trabalho princípio formativo, educativo, ontológico constitutivo omnilateral, base conceitual da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), e este estudo possuir como objetivo analisar as relações de trabalho dos profissionais dessa área após a implementação do Plano de Gestão por Desempenho (PGD), observa-se que há relação direta entre o objeto do estudo (tema da pesquisa) que são as implicações das possíveis transformações nas modalidades de execução das atividades e as práticas laborais desses educadores, especialmente os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Pois, segundo Pacheco,

[...] todos aqueles que interagem com educandos são educadores, cada um dentro da especificidade de sua tarefa. Professores, técnicos, funcionários e

tantos outros são todos trabalhadores em educação. Suas atuações na escola devem ser integradas pedagogicamente, tendo o reconhecimento da escola enquanto ação educativa. (Pacheco, 2011, p. 8)

O princípio de omnilateralidade da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), que se fundamenta na articulação entre trabalho, cultura e ciência, conforme Ciavatta (2014), tem como finalidade promover a formação omnilateral do estudante por meio de uma educação integrada e politécnica. Essa concepção busca o desenvolvimento de cidadãos autônomos, criativos, críticos, reflexivos e conscientes de seu papel na sociedade. Sendo assim, de grande importância para a reflexão em torno do trabalho na educação, pois este princípio se refere a uma formação humana oposta à formação unilateral, provocada pelo trabalho alienado, pela divisão social do trabalho, pela reificação e pelas relações burguesas estranhadas. Destacando que, como base da EPT, o trabalho é visto como uma mediação social que impulsiona transformações na sociedade e nos indivíduos envolvidos, analisar as relações laborais dos profissionais dessa área, após a implementação do Plano de Gestão por Desempenho (PGD), implica contribuir para conhecer a nova construção da identidade dos TAEs, visto que o trabalho constitui a identidade do ser humano.

A subjetividade envolve o conjunto de emoções, sentimentos, pensamentos e experiências individuais que constituem o mundo interno de cada pessoa. Essa característica permite que cada indivíduo perceba e interprete o mundo ao seu redor de maneira única, influenciada por fatores pessoais, culturais e sociais. Dessa forma, o "eu" é continuamente construído em interação com o ambiente social e moldado por experiências e contextos específicos.

À medida que o homem vai se desenvolvendo organicamente, ele também vai sendo moldado socialmente, ou seja, o homem se constrói socialmente, como os autores dizem: “a direção de seu desenvolvimento orgânico é socialmente determinada” e “uma grande parte de seu ser biológico enquanto tal, está submetido a uma contínua interferência socialmente determinada” (Luckmann e Berger, 2013, p. 69).

Nesse cenário, o novo formato de trabalho nos leva a refletir sobre a intersubjetividade. Esse conceito abrange as interações internas do indivíduo, envolvendo os diferentes aspectos de sua própria subjetividade. O processo de diálogo interno, no qual pensamentos, emoções e desejos conflitantes ou

complementares interagem, é essencial para entender como os servidores estão lidando com os dilemas internos gerados pela nova relação de trabalho. “Na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo” (Luckmann e Berger, 2013 p.233). Essa dinâmica interna é especialmente relevante na tomada de decisões e na construção da identidade dos servidores, diante das mudanças provocadas pela implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Estudos recentes mostram que a reorganização das interações sociais durante a pandemia afetou significativamente a construção da identidade e a subjetividade dos sujeitos (SOUZA, 2023; COELHO, 2022). Essa dinâmica interna é especialmente relevante na tomada de decisões e na construção da identidade dos servidores diante das mudanças provocadas pela implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

A forma de organização do trabalho está em constante mudanças, que sempre vão se originar a partir das bases materiais em que está inserida, no caso estamos passando da alteração do trabalho presencial, pelo híbrido e pelo remoto, e com isso ocasionando alterações nas novas relações produzidas, podendo desenvolver novas potencialidades e/ou dificuldades. Antunes (2019) alerta que essa tendência pode levar a uma "escravidão digital", onde os trabalhadores têm pouca ou nenhuma autonomia sobre suas atividades. Essas repercussões devem ser conhecidas para que possamos analisar as repercussões possíveis na relação com o trabalho, na subjetividade do sujeito e na instituição (Campus Bagé).

É importante destacar que, mesmo sob uma perspectiva crítica do capitalismo, o trabalho mantém sua dimensão educativa. Devemos reconhecer que os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) não são meros componentes de uma máquina institucional, mas sim agentes ativos na criação e desenvolvimento das ferramentas que sustentam o ambiente educacional.

[...] a materialização de tudo que acontece no espaço da escola, não se constrói apenas na sala de aula, nem tampouco apenas na relação professor-aluno, mesmo porque o sujeito da aprendizagem faz parte de um processo maior de ensino, em que outros agentes estão envolvidos [...]. (Linkowski, 2019, p. 37)

Enfatizando a prática laboral dos técnicos administrativos dentro da EPT, refletindo sobre a proposta integral dentro do significado da omnilateralidade, um dos pilares da mesma, e refletindo sobre a proposta de formação integral dentro da premissa dessa que é a atual nos Institutos Federais, verificamos que é necessário preconizar o desenvolvimento dos aspectos físico, mental, cultural, social, político, científico-tecnológico. Com a finalidade de formar cidadãos autônomos, conscientes, emancipados e capazes de transformar a sua realidade. Essa formação ocorre pela interação dos discentes com os objetos de ensino e aprendizagem mediada por outros agentes. Nesse ponto, passamos a considerar os técnicos administrativos em educação como participantes de tais processos, na medida de seu contato com os estudantes também é agente formador.

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) fundamenta-se na integração entre educação, trabalho, ciência e tecnologia, visando à formação integral dos indivíduos e ao desenvolvimento socioeconômico sustentável. Nesse contexto, os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) desempenham um papel crucial no funcionamento das instituições de ensino, contribuindo direta ou indiretamente para as atividades educativas. A Política Nacional de Educação Profissional e Tecnológica (PNEPT) busca promover o desenvolvimento e a integração da EPT no Brasil, alinhando-a às necessidades do mundo do trabalho e às demandas sociais (BRASIL, 2020). Além disso, a Lei nº 11.892/2008 institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, expandindo e consolidando a EPT no país (BRASIL, 2008). Estudos recentes indicam que os TAEs desempenham funções essenciais que impactam diretamente a qualidade da educação oferecida, seja por meio de atividades administrativas, pedagógicas ou de apoio técnico (TESSARINI, 2021).

A base da EPT que trata do trabalho como princípio educativo remete à relação entre o trabalho e a educação, na qual se afirma o caráter formativo do trabalho e da educação como ação humanizadora, por meio do desenvolvimento de todas as potencialidades do ser humano. Conforme Saviani (1994), com sua concepção de que o trabalho é princípio educativo porque é pela atividade prática, concreta e socialmente determinada que o homem se constitui como ser humano. Assim podemos dizer que a educação é inerente à sociedade humana, ou seja, o homem se torna homem pela mediação da educação.

Nesse cenário, os TAEs são essenciais para o funcionamento das instituições

de ensino, apoiando direta ou indiretamente as atividades educativas, dentro da EPT, visando ao desenvolvimento completo dos indivíduos e ao progresso social. A pesquisa é sobre uma nova constituição da forma do trabalho dos TAEs, a partir da implantação do PGD, portanto diretamente sobre alterações na prática do trabalho, mantendo um diálogo muito próximo com as bases da EPT, pois considera mudanças ocorridas no desenvolvimento das relações laborais e seus possíveis impactos dentro da estrutura organizacional e pessoal dos envolvidos.

Tendo em vista essa nova perspectiva, rompe-se com o tradicionalismo formal do trabalho presencial e suas práticas, promovendo um modelo inovador no processo de execução das atividades. Para isso, torna-se indispensável que os profissionais ressignifiquem suas práticas, desempenhando novos papéis dentro dessa estrutura. Eles devem atuar em conformidade com os aspectos introduzidos pelo programa ao qual aderiram, alinhando sua prática laboral às diretrizes do PGD. Esse alinhamento exige uma ressignificação do papel do trabalho no cotidiano, mais uma vez alinhando o sentido da pesquisa às bases conceituais da EPT.

Essa reorganização do trabalho produzida com a implantação do PGD é uma alteração prática significativa na participação do trabalhador na organização do trabalho dentro da EPT e deveremos observar se está fundamentada em pressupostos que promovam a participação colaborativa, se será evitada a alienação do trabalhador, transformando o trabalho em uma atividade significativa e omnilateral, contribuindo para uma atuação mais plena e integrada na estrutura organizacional. Ou, ao contrário, se o trabalho em PGD está implicando no afastamento do trabalhador com o seu fim.

Além disso, as novas formas de conceber e executar o trabalho dentro da rede de ensino devem contemplar o alinhamento com a proposta da EPT de educação integral. Essa concepção deveria valorizar um procedimento educacional distribuído entre todos os sujeitos que compõem a unidade educacional, promovendo uma abordagem colaborativa e coletiva.

Assim, reforça-se o papel de cada profissional enquanto agente de transformação no processo educacional, integrando suas práticas à missão de formação integral dos estudantes e contribuindo para uma educação que ultrapasse os limites do conteúdo técnico, abrangendo também aspectos humanos, sociais e culturais. A politécnica, como abordagem educacional, destaca-se nesse contexto ao propor uma formação integrada que articula ciência, tecnologia e cultura,

promovendo uma visão crítica e ampliada do trabalho, conforme Saviani (1989). Nesse cenário, os TAEs desempenham um papel fundamental, assumindo funções estratégicas que não apenas garantem o suporte às atividades educacionais, mas também reforçam a integração entre os diferentes setores da instituição. As práticas dos servidores TAEs em PGD deverão permanecer alinhadas aos princípios da politecnia, contribuindo para uma união do trabalho que evita sua fragmentação e alienação (SAVIANI, 1989).

Ao priorizar a colaboração entre os profissionais e o diálogo constante, o trabalho ganha um significado mais amplo e se torna uma prática que reflete os valores da coletividade e da emancipação humana. Portanto, estamos falando do sentido ontológico do trabalho.

O trabalho, no sentido ontológico, como processo inerente da formação e da realização humana, não é somente a prática econômica de se ganhar a vida vendendo a força de trabalho; antes de o trabalho ser isto – forma específica que se configura na sociedade capitalista – o trabalho é a ação humana de interação com a realidade para a satisfação de necessidades e produção de liberdade. Nesse sentido, trabalho não é emprego, não é ação econômica específica. Trabalho é produção, criação, realização humanas. Compreender o trabalho nessa perspectiva é compreender a história, as suas lutas e conquistas mediadas pelo conhecimento humano. (Ramos, 2008, p. 03)

O trabalho realizado de forma remota deverá permitir que o diálogo citado acima continue vinculado às ações dos TAEs. Pois, assim, fortalece-se o propósito de uma educação que forme sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que estão inseridos. Conforme Saviani (2007) diríamos, pois, que no ponto de partida a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade. “Os homens aprendiam a produzir sua existência no próprio ato de produzi-la. Eles aprendiam a trabalhar trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações” (Saviani, 2007, p. 154). Essa concepção revela que o trabalho, entendido como princípio educativo, não se restringe ao espaço físico da instituição, mas se manifesta nas múltiplas formas de mediação entre o fazer técnico e o pensar pedagógico. Assim, mesmo em contextos mediados por tecnologias digitais e pela flexibilização das modalidades de trabalho, o sentido formativo do trabalho permanece como eixo estruturante da prática educativa. Nessa perspectiva, a modalidade remota, quando orientada por princípios dialógicos e reflexivos, pode potencializar a autonomia e a

criticidade dos servidores, reafirmando o compromisso da Educação Profissional e Tecnológica com a formação omnilateral e com a transformação social.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que o objeto de estudo desta pesquisa são as novas relações de trabalho e que estamos analisando uma questão social, é fundamental reconhecer seu caráter dinâmico. Nesse contexto, recorremos ao conceito de Minayo (2010), que ressalta a natureza provisória das questões sociais. Por se tratar de um estudo no campo das Ciências Sociais, é essencial adotar uma perspectiva com consciência histórica.

O objeto das Ciências Sociais é histórico. Isto significa que as sociedades humanas existem num determinado espaço cuja formação social e configuração são específicas. Vivem o presente marcado pelo passado e projetado para o futuro, num embate constante entre o que está dado e o que está sendo construído. Portanto, a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social (Minayo, 2010, p. 13).

Portanto, trazemos a argumentação da autora Minayo (2010) que qualquer questão social deve ser compreendida como algo transitório, dinâmico e específico, considerando a imensidão do mundo e a brevidade da existência humana.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), em relação aos seus objetivos dentre suas particularidades, esta pesquisa se classifica como descritiva. “Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (Prodanov e Freitas, 2013 p. 52).

De modo geral, esta é uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo. Seu objetivo central consiste em diagnosticar a nova relação de trabalho instaurada a partir do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), analisando suas implicações nas novas relações constituídas, potencialidades e fragilidades. O critério metodológico adotado busca assegurar a correspondência entre os objetivos propostos e os recursos empregados, por meio de mecanismos de participação que valorizam a escuta e a expressão dos sujeitos envolvidos. Assim, a metodologia adotada não se pauta pela omissão ou silenciamento das vozes participantes, mas pela particularização e contextualização

das experiências, conforme detalhado na caracterização metodológica apresentada a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa será de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, uma vez que busca compreender e interpretar fenômenos sociais em seu contexto natural, valorizando as percepções, significados e experiências dos sujeitos envolvidos no processo investigativo.

A escolha dessa abordagem justifica-se por possibilitar uma análise aprofundada das dinâmicas institucionais e das relações de trabalho mediadas pela implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos Institutos Federais com um recorte para o Instituto Federal Sul Rio Grandense Campus Bagé, permitindo conhecer suas fragilidades e potencialidades.

Sob a perspectiva crítica, entende-se que a pesquisa qualitativa, ao priorizar a totalidade e a historicidade dos fenômenos, possibilita a apreensão das mediações entre o particular e o estrutural, entre o individual e o coletivo, conforme defendem Minayo (2012) e Gamboa (2015). Assim, o estudo assume um caráter emancipador e reflexivo, voltado não apenas à descrição da realidade empírica, mas à sua interpretação crítica, buscando contribuir para a compreensão das transformações que incidem sobre o trabalho e a gestão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado (Minayo, 2014, p. 06). O foco da pesquisa qualitativa demanda compreender e aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos, desde a percepção dos participantes ante um contexto natural e relacional da realidade que os rodeia, com base em suas experiências, opiniões e significados, de modo a exprimir suas subjetividades.

Durante o percurso metodológico, inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica, etapa fundamental para o embasamento teórico e conceitual do estudo. Conforme destaca Gil (2017), a pesquisa bibliográfica está presente em praticamente todas as investigações científicas, uma vez que possibilita ao pesquisador o contato com a produção existente sobre o tema, permitindo identificar

avanços, lacunas e contradições no campo de estudo.

Dessa forma, poder-se-á ter uma maior compreensão e domínio sobre o tema, com base em autores que são referência no assunto e em trabalhos já publicados. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (Gil, 2018). Conforme a classificação proposta por Gil (2017, p. 34-35), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Assim, essa etapa foi desenvolvida com o objetivo de reunir, analisar e interpretar contribuições teóricas de autores que abordam a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a gestão pública e o trabalho no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Sob uma perspectiva crítica, a pesquisa bibliográfica não se restringe à mera revisão de literatura, mas constitui-se em um processo dialético de aproximação e problematização da realidade, permitindo compreender como as produções científicas refletem e expressam as contradições históricas e sociais do objeto investigado (MINAYO, 2012; FRIGOTTO, 2008). Dessa forma, essa etapa inicial foi essencial para fundamentar teoricamente as análises subsequentes e orientar a construção do referencial analítico que sustenta esta pesquisa.

Posteriormente, utilizamos a pesquisa documental para analisar documentos da instituição que foram pertinentes durante o processo. Segundo Silva (2004), a pesquisa documental é uma abordagem de pesquisa que se concentra na coleta e análise de documentos já existentes para obter informações relevantes sobre um tema específico. Esta forma de pesquisa é utilizada para explorar e compreender fenômenos a partir de fontes documentais, que podem incluir uma ampla gama de materiais escritos e registrados.

Na pesquisa documental, são analisados documentos que não receberam tratamento analítico prévio, caracterizando-se, portanto, como fontes primárias. Tais documentos, em sua maioria, não foram elaborados com o propósito de fornecer informações para investigações acadêmicas. No entanto, por manterem sua forma original ao longo do tempo, preservam a autenticidade dos dados, podendo, em determinadas circunstâncias, ser submetidos a novas análises conforme a necessidade do pesquisador. Dessa forma, os documentos escritos configuram-se como fontes relevantes para a obtenção de informações que possibilitam uma

análise mais abrangente da realidade estudada (GODOY, 1995; NEVES, 1996; GIL, 2002).

Estes documentos encontrados no site institucional e com a comissão de implantação do PGD institui a forma como o Instituto Federal Sul Rio Grandense se organiza para que os servidores realizem as práticas administrativas relativas ao PGD.

Uma outra razão apresentada para realizarmos a pesquisa documental é conhecer os instrumentos jurídicos que são leis, decretos, normativas e editais sobre o PGD, desde a sua publicação em âmbito federal pelo poder executivo até os editais vigentes dentro da instituição pesquisada. E logo após foi empregada entrevista, conforme aponta o item 3.2.

Por fim, a entrevista constitui-se como uma técnica essencial para a obtenção de informações de natureza subjetiva, relacionadas a valores, atitudes, emoções e opiniões dos sujeitos de pesquisa. Esse instrumento é especialmente relevante em investigações que buscam compreender as relações humanas e as diferentes dimensões das realidades sociais. De acordo com Gil (2008, p. 109), “a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no processo de coleta de dados, pois possibilita a obtenção de informações diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa, favorecendo a compreensão das percepções e significados atribuídos pelos participantes”.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSUL), Campus Bagé. O Campus Bagé do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense integra a fase II do plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Aspiração antiga da população de Bagé e região, o campus contou com muitas iniciativas locais para a sua implantação.

Figura 1 - Logomarca criada em comemoração aos 15 anos do IFSul Campus Bagé



Fonte: https://www.instagram.com/ifsul_bage/ (2025)

As atividades acadêmicas foram iniciadas em 04 de outubro de 2010, em sede provisória na Escola Municipal São Pedro. Nesta data foram recebidos os primeiros sessenta estudantes dos cursos Técnico em Agropecuária e Técnico em Informática, significando o desafio de ofertar educação profissional capaz de suprir as demandas regionais e contribuir para a superação dos problemas estruturais da região.

Os cursos foram criados conforme demanda; em 2011 foi implantado o Curso Técnico em Informática para Internet, em 2012 o curso técnico subsequente em Agroindústria, em 2014 teve início o processo de verticalização do ensino no Câmpus, com a criação do curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Em 2018, foram criados mais dois cursos superiores: Tecnólogo em Alimentos e Engenharia Agrônômica. O campus fica situado na região da campanha do Rio Grande do Sul e conta atualmente com 30 servidores técnico administrativos e 55 docentes.

Figura 2 - Distribuição geográfica dos Campus do Instituto Federal Sul Rio-grandense



Fonte: IFSul (2025). Disponível em <https://www.bage.ifsul.edu.br/portal/>.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre o PGD foi realizada com os servidores do IFSUL que aderiram ao PGD no campus Bagé e suas chefias imediatas. A intenção é conhecer a nova relação de trabalho, suas possíveis vantagens e desvantagens, bem como sugerir melhorias.

Quadro 4 – Modalidade de trabalho e número de participantes

Categoria dos entrevistados quanto a modalidade de trabalho	Número de entrevistados
Trabalho remoto parcial	06

Trabalho remoto integral	02
--------------------------	----

Fonte: Autora da pesquisa (2025).

Quadro 5 – Categoria dos entrevistados e número de participantes

Categoria dos entrevistados quanto ao cargo	Número de entrevistados
Chefias dos Servidores	02
Servidores em PGD	08

Fonte: Autora da pesquisa (2025).

3.3.1 Descrição dos Sujeitos

Os servidores TAEs que estão inseridos no PGD, conforme situação funcional pesquisada através do acesso ao SUAP e além desses as chefias imediatas destes servidores que são os gestores do Departamento de Administração e Planejamento e a Direção-Geral do campus, por serem os responsáveis pelas avaliações das atividades executadas daqueles que estão inseridos no programa.

3.3.2 Critérios de Inclusão e Exclusão de Sujeitos

Serão incluídos todos aqueles servidores que fazem parte do PGD e suas chefias diretas.

3.4 CRITÉRIOS ÉTICOS

Todo processo foi conduzido dentro dos termos éticos tendo e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), devidamente compreendido e assinado pelos sujeitos da pesquisa (servidores) convidados a participar da pesquisa.

A pesquisa desenvolvida no campo das Ciências Sociais e Humanas compreende os participantes não como objetos de estudo, mas como sujeitos ativos e coparticipantes do processo investigativo. Tal perspectiva pressupõe o

reconhecimento de que os informantes atuam em diálogo com a pesquisadora, colaborando de forma reflexiva e crítica na construção do conhecimento, a partir de suas vivências e experiências cotidianas. Nesse sentido, Minayo (2014, p. 24) destaca que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, o que implica compreender os sujeitos como produtores e intérpretes de saberes, e não meros objetos de observação.

Reconhecemos que os informantes constroem o conhecimento participando com o pesquisador, em consonância com o pensamento de Freire (1996), para quem o ato de conhecer é um processo dialógico e emancipador, em que todos os envolvidos aprendem e se transformam mutuamente.

Como afirmam Guerriero e Minayo (2013, p. 769), “[...] pesquisadores e seus interlocutores são atores ativos do processo da pesquisa, pois em geral o conhecimento das ciências sociais e humanas é gerado em intersubjetividade.” Nesse sentido, em um contexto no qual microdecisões são constantemente tomadas, produzindo múltiplos futuros possíveis, a geração de dados ocorre por meio de um processo de interação social — interação essa que se estabelece entre sujeitos dotados de suas próprias complexidades: entrevistador e entrevistado (GUERRIERO e MINAYO, 2013).

Foram observados todos os cuidados éticos necessários à condução da pesquisa, assegurando-se o anonimato das participantes e o acesso prévio a informações claras e suficientes sobre os objetivos e procedimentos do estudo, de modo a garantir uma participação voluntária e tranquila. Durante a análise das entrevistas realizadas com os servidores, buscou-se minimizar qualquer possibilidade de exposição indevida, omitindo dados que pudessem permitir sua identificação, como nome, função, idade ou área de atuação. Nos trechos transcritos, optou-se por substituir referências diretas à função ocupada por termos genéricos preservando, assim, a confidencialidade e a integridade das informações fornecidas. Conforme destaca Minayo (2012, p. 57), “toda pesquisa que envolve seres humanos deve prezar pela dignidade, pelo respeito e pela proteção dos participantes, assegurando-lhes o direito à informação e ao consentimento esclarecido”. Essas orientações estão em consonância com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece as diretrizes éticas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, reafirmando o

compromisso com a autonomia e a privacidade dos sujeitos envolvidos.

3.4.1 Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

A pesquisa só teve início após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, via plataforma Brasil de acordo com a resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, onde elenca que toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. Além disso, os dados serão protegidos conforme a Lei nº 13.709/18 de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

3.4.2 Riscos da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida utilizou entrevista semiestruturada no grupo de servidores que estão participando do PGD e suas respectivas chefias e não causou interferências nos partícipes. Por isso, a pesquisa desenvolvida é caracterizada como risco mínimo, pois trata-se de uma entrevista, sem a intervenção ou modificação intencional nos fatores fisiológicos e sociais dos indivíduos que participaram do estudo.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em um possível desconforto por parte dos participantes no momento da leitura pela pesquisadora das perguntas e na formulação das respostas da entrevista. Nesse momento, pode ocorrer algum tipo de constrangimento a partir de alguma pergunta realizada. O participante também poderia ter sentido algum tipo de cansaço ou mesmo estresse durante a participação na pesquisa, embora não relatado.

Tendo em vista que estamos pesquisando uma desconforto gerada pela implantação de um programa na modalidade de trabalho dos sujeitos e, portanto, na própria vida dos mesmos é provável que surjam alguns relatos de experiências negativas, pois toda mudança gera uma desconforto. Diante dessa previsão, foi reforçado na carta explicativa enviada para os participantes, anterior a aplicação da entrevista, que no momento de respondê-la, se houvesse algum desconforto do partícipe, a entrevista deveria ser finalizada a fim de evitar possíveis aborrecimentos,

constrangimentos, cansaços ou outras situações indesejadas.

A participação na pesquisa foi realizada de maneira espontânea sem remuneração para tanto e só ocorreu após o consentimento da instituição pesquisada, bem como de todos os envolvidos com o seu termo de consentimento assinado. Foi garantido o direito ao participante de pausar, interromper ou até mesmo desistir da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalidade ou prejuízo.

Ao longo de todas as fases da pesquisa e após a sua conclusão, foram assumidos os compromissos relacionados à preservação da segurança e do bem-estar dos participantes, garantindo rigorosa preservação da privacidade, sigilo e anonimato das informações obtidas, assim como a proteção da imagem e a não estigmatização. Para que isso ocorresse, as entrevistas foram realizadas de maneira individual, assim como adotados codinomes para identificação dos participantes, sem que haja nenhum tipo de divulgação dos nomes reais, nem mesmo as iniciais ou qualquer outra forma que permita a identificação individual.

Também foi garantido ao participante da pesquisa o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (ou seja, os tópicos que serão abordados) antes de responder as perguntas, para uma tomada de decisão informada e consentida. E, em relação aos dados coletados, estes permanecerão em posse apenas do pesquisador que manterá os arquivos sob sua guarda e responsabilidade por um período de cinco anos.

Após o término da pesquisa, terminado o prazo de arquivamento, todos os dados serão excluídos de forma permanente de qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem", de forma a assegurar o compromisso com a segurança dos dados.

3.4.3 Benefícios da Pesquisa

O principal resultado que a pesquisa visa atingir é conhecer a nova relação de trabalho criada através da implantação do PGD no IFSul Campus Bagé, as suas vantagens e desvantagens, bem como apontar possíveis melhorias. A construção sobre o assunto pesquisado tanto pode ser afirmado como negado, mas o resultado nunca será negado (Ludke, 1996).

3.5 ENTREVISTA

A entrevista foi realizada de forma remota, marcada através de e-mail institucional onde através de um formulário anexo o entrevistado teve o seu agendamento acompanhado de uma carta explicativa sobre a pesquisa, com o objetivo de proporcionar maior conhecimento aos participantes e, conseqüentemente, favorecer o envolvimento dos entrevistados.

Quando realizamos uma entrevista, atuamos como mediadores para o sujeito apreender sua própria situação de outro ângulo, conduzimos o outro a se voltar sobre si próprio; incitamo-lo a procurar relações e a organizá-las. Fornecendo-nos matéria-prima para nossas pesquisas, nossos informantes estão, também, refletindo sobre suas próprias vidas e dando um novo sentido a elas. (Duarte 2004, p. 220).

Quanto ao tipo de entrevista, foi utilizada a semiestruturada por ser uma opção na qual as questões são direcionadas com a intenção de que o entrevistado tenha liberdade de responder ao questionamento refletindo, possibilitando assim que o faça de maneira confortável e flexível. Ainda conforme Duarte (2004), esse tipo de entrevista possui a existência de tópicos pré-fórmula dos que tenham como objetivo guiar o entrevistador a um diálogo controlado e pautado pela dinâmica natural, gerando sensação de conforto e confiabilidade a quem responder.

Minayo (1994. p.57) relata que a entrevista pode obter dados objetivos e subjetivos e que esse tipo de dados se relacionam com valores, atitudes, opiniões dos sujeitos entrevistados.

3.5.1 Descrição Dos Instrumentos Da Entrevista

Os participantes receberam em seu endereço eletrônico institucional, o qual foi pesquisado através do acesso ao SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública) um e-mail com o TCLE, explicando os objetivos da aplicação da entrevista aos respondentes, garantindo-lhes a confidencialidade das respostas e possibilitando o agendamento do dia e hora da entrevista pelo entrevistado, caso tenhamos obtido a sua concordância de forma livre e espontânea.

Também no referido e-mail encaminhado pela pesquisadora continha as explicações relativas à pesquisa, seu objetivo, e o convite para participação. Além da informação sobre a previsão de quanto tempo seria necessário em média para realizarmos a entrevista, cerca de 30 (quinze) minutos.

Os possíveis entrevistados que sinalizaram positivamente a participação na entrevista foram contatados conforme agendamento de forma remota individualizada utilizando sistema de web conferência disponível gratuitamente.

Desta forma foi realizada a entrevista semiestruturada (Apêndice B) para os servidores TAEs do IFSUL (Campus Bagé), participantes do PGD, e outro para as suas respectivas chefias imediatas (Apêndice C), visando atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos dados da pesquisa foram organizados em categorias definidas a partir da interpretação dos dados coletados nas entrevistas, na análise do levantamento documental e do estudo bibliográfico, buscando a triangulação metodológica, de forma a permitir uma análise articulando as vantagens e aplicabilidades combinadas dos diferentes métodos de coleta de dados.

Para Bardin (2011) existem algumas técnicas singulares para a investigação dos dados de uma pesquisa qualitativa. Uma destas técnicas é a análise de conteúdo, técnica utilizada nesta pesquisa e que segundo a autora trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

A análise de conteúdo com base em Bardin (2011) é uma técnica amplamente utilizada para a interpretação de dados qualitativos, especialmente em textos, é um método sistemático e replicável de examinar conteúdos, sejam eles entrevistas, questionários abertos, documentos, transcrições de grupos focais, ou outros.

Quadro 6 - Elementos metodológicos

Elemento Metodológico	Especificação
Tipo de Pesquisa	Qualitativa
Instrumento de Coleta	Pesquisa Bibliográfica, Documental e

	Entrevista Semi Estruturada
Método de Análise	Análise de Conteúdo (baseada em Bardin)

Fonte: Autora da Pesquisa (2025).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é uma técnica poderosa e flexível para a interpretação de dados qualitativos, ela oferece um método sistemático para descrever, interpretar e explicar características sociais e culturais a partir de textos ou discursos, sendo uma abordagem ideal para pesquisas que envolvam temas complexos, como educação e bem-estar.

Ainda, por Bardin (2011), a análise de conteúdo permite uma investigação detalhada e profunda, transformando dados qualitativos em informações relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. A análise deve ser sistemática e baseada em critérios claros, evitando interpretações subjetivas e deve seguir um processo estruturado de análise, dividido em etapas definidas.

Esse processo estruturado, proposto por Bardin (2011), pode ser dividido em três fases principais, a primeira delas é a pré-análise, onde é realizada a organização e o planejamento da pesquisa, bem como a escolha do material a ser analisado. A segunda fase é a exploração do material, as unidades são classificadas em categorias, tendo como objetivo fazer uma redução dos dados, organizando-os de maneira a facilitar a interpretação. Por fim, a terceira fase consiste na análise e interpretação dos dados, identificando padrões, relações e significados, conclusões e implicações, onde novas hipóteses podem ser formuladas a partir da análise realizada.

Figura 03 - Representação da intersecção entre as etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos estudos de Bardin (2016).

3.6.1 Análise dos Dados Relativos à Pesquisa Bibliográfica

A análise de dados bibliográficos foi focada nos artigos, dissertações e teses, conforme apresentados no item 2.3.

A análise dos estudos selecionados evidencia que, embora cada pesquisa aborde o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sob perspectivas e metodologias distintas — variando entre abordagens quantitativas, qualitativas, documentais e de estudo de caso —, todas convergem em um ponto comum: a transformação estrutural e simbólica das relações de trabalho no contexto do serviço público federal. Essas transformações, em sua maioria, são analisadas sob a lógica da produtividade e da eficiência, o que revela a penetração crescente da racionalidade instrumental na administração pública contemporânea.

Ao relacionar Teletrabalho e Sustentabilidade, embora o teletrabalho seja apresentado como uma solução que pode aumentar a participação no mercado de trabalho de grupos marginalizados, a crítica à "uberização" sugere uma contradição. O teletrabalho pode ser visto como uma forma de flexibilização que, sob certas condições, pode levar à precarização do trabalho, algo que Marx e Antunes criticaram.

E quando surge a relação das percepções de Etarismo trazido em um dos

estudos apontado, o documento menciona um ponto de estranhamento em relação ao tratamento de servidores mais antigos que não se adaptam ao teletrabalho, o que pode ser interpretado como uma forma de discriminação que contradiz a ideia de inclusão e diversidade no ambiente de trabalho

Sob a ótica marxista, tais transformações remetem à crítica clássica à alienação do trabalhador. Marx (2004, p. 85) já afirmava que, “no trabalho alienado, o homem não se afirma, mas se nega; não se sente feliz, mas infeliz; não desenvolve livremente a sua energia física e espiritual, mas mortifica o seu corpo e arruína o seu espírito”. Essa alienação é perceptível quando a centralidade do trabalho — enquanto mediação ontológica entre o homem e a natureza — é substituída por métricas de desempenho, metas e produtividade. Assim, o trabalhador público, antes sujeito de práxis e transformação, passa a ser tratado como um executor de tarefas quantificáveis, perdendo a dimensão criadora e emancipatória do trabalho.

Os estudos de Silva (2024), Cruz (2024), Santana (2023), Chagas e Santana (2023), Teixeira (2023), Rodrigues (2023) e Souza (2023) demonstram que o PGD vem sendo implementado como ferramenta de gestão orientada por resultados e economicidade — valores que, conforme Antunes (2018), representam a incorporação da lógica do capital às práticas laborais mesmo no setor público. Para o autor, “a nova morfologia do trabalho é marcada pela intensificação, pela dispersão e pela mercantilização das relações laborais, que se expandem para todas as esferas da vida social” (ANTUNES, 2018, p. 45).

Essa mercantilização, ainda que disfarçada sob o discurso da inovação e da flexibilidade, traduz-se na individualização das responsabilidades, na gestão por metas e na precarização simbólica das relações laborais. O trabalhador é convocado a ser autogerido, polivalente e produtivo — características que, segundo Antunes (2020), configuram a “subjetivação da exploração” no capitalismo digital e nas novas modalidades de trabalho.

Os estudos de Souza (2023) e Gomes (2023), ao relacionarem o PGD à produtividade e à entrega de resultados, ilustram de maneira concreta essa nova racionalidade do trabalho, na qual a eficiência é o principal indicador de valor. Contudo, conforme Marx (2011), a produtividade não é, por si só, um sinal de emancipação, mas um reflexo do domínio da lógica do capital sobre a força de trabalho — mesmo quando essa força é mediada por tecnologias ou flexibilizada

pelo teletrabalho.

Há, portanto, uma contradição central nos achados: o teletrabalho, ao mesmo tempo em que se apresenta como alternativa moderna, sustentável e inclusiva — como indicado por Santana (2023) e Cruz (2024) —, carrega em si os riscos da *uberização* e da intensificação invisível do trabalho, fenômeno amplamente discutido por Antunes (2018) ao tratar da “nova precariedade” do trabalho imaterial. Essa contradição reafirma a atualidade da dialética marxista: as forças produtivas se expandem, mas as relações de produção permanecem subordinadas à lógica da exploração e do controle.

No campo das universidades e institutos federais, o PGD surge como um experimento de reorganização das práticas laborais. Entretanto, o predomínio do enfoque produtivista sobre o formativo revela uma limitação conceitual: ao medir o trabalho apenas por resultados, desconsidera-se sua dimensão educativa, criadora e humana. Como lembra Marx (2004), é através do trabalho que o homem se humaniza — e não apenas quando ele produz bens, mas quando se reconhece no produto de sua ação.

Podemos perceber que o foco dos estudos realizados até então tem seu foco na produtividade do servidor que está desenvolvendo suas atividades em PGD.

3.6.2 Análise dos Dados Relativos à Pesquisa Documental

Os dados relacionados à pesquisa documental foram encontradas nos seguinte sites:

Quadro 7 – Fontes oficiais sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Site do gov.br	Site do IFSUL	Site do Planalto
https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao	https://www.ifsul.edu.br/composicionent/k2/item/2275-documentos-programa-de-gestao-e-desempenho	https://www.planalto.gov.br

Fonte: Autora da pesquisa (2025).

Inicialmente, é importante mapear os documentos jurídicos e normativos que estruturam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal, bem como os normativos institucionais presentes nos portais oficiais.

Esses documentos legais e normativos servem como fontes primárias em pesquisa documental, eles não foram elaborados para o estudo acadêmico, mas mantêm sua integridade ao longo do tempo, sendo perfeitamente reaplicáveis e reanalisáveis. Conforme Godoy (1995), fontes primárias são “documentos que não receberam tratamento analítico” e que “podem ser reanalisados” sem terem sido alterados.

A fundamentação normativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) apoia-se em um conjunto de documentos legais disponíveis nos portais oficiais do governo, bem como em normativas institucionais adotadas pelas entidades públicas. A pesquisa documental é fundamental para este estudo, pois permite acessar fontes primárias, isto é, documentos que não foram produzidos para fins acadêmicos, mas que preservam sua integridade e podem ser analisados e reinterpretados conforme as necessidades da investigação (GODOY, 1995; NEVES, 1996; GIL, 2002).

A análise dos documentos legais evidencia a existência de normativos em diferentes esferas.

Quadro 8 – Principais sites e documentos legais do PGD

Site/ Portal oficial	Documento legal/normativo principal
gov.br / Portal do Servidor	Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 — institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (gov.br)
IFSul (site institucional / editais)	Editais internos e portarias institucionais que referenciam o Decreto 11.072/2022 e normativas locais para implementação do PGD
Planalto / legislação federal	Decreto nº 11.072/2022 (norma-mãe), aplicável à administração pública federal direta, autárquica e fundacional (planalto.gov.br)

Fonte: Elaboração pesquisadora (2025)

O Decreto nº 11.072/2022, publicado no portal do Planalto, estabelece a criação do PGD, substituindo mecanismos tradicionais de controle de frequência por avaliações baseadas em entregas, desempenho e resultados. Ele regulamenta a adesão de servidores, as condições de participação e as competências das autoridades responsáveis pelo programa. A norma enfatiza que o trabalho deve ser avaliado pela produção de resultados e pela qualidade do serviço prestado à sociedade, promovendo uma gestão orientada por eficiência e economicidade (BRASIL, 2022).

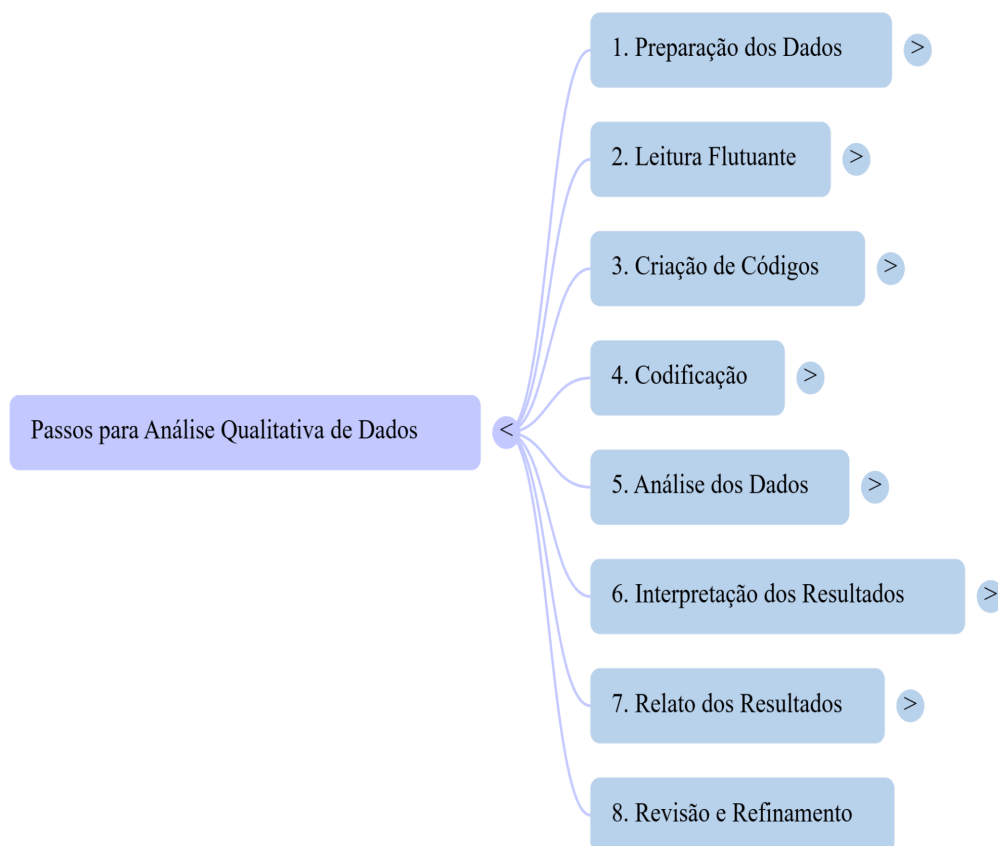
Nos sites institucionais, como o IFSul, os editais e portarias complementam o Decreto, adaptando critérios e procedimentos ao contexto local, tornando possível operacionalizar o PGD no âmbito da instituição. A análise documental dessas fontes permite identificar não apenas as diretrizes legais, mas também os mecanismos de implementação e possíveis lacunas entre norma e prática (GODOY, 1995).

3.6.3 Análise dos Dados Relativos à Entrevista

E, por fim, a análise de dados com a análise das entrevistas realizadas com os servidores e suas respectivas chefias teve como propósito identificar as potencialidades e fragilidades do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) após sua implantação no Campus Bagé.

Esse processo permitiu compreender não apenas os aspectos operacionais do programa, mas também as percepções e experiências dos participantes diante das mudanças introduzidas em suas rotinas de trabalho. Por meio dos relatos, foi possível evidenciar como o PGD repercutiu nas dinâmicas institucionais, nas relações entre chefias e equipes e nas adaptações requeridas pelas novas formas de organização do trabalho. Além disso, a análise possibilitou refletir sobre o posicionamento da Instituição frente às novas relações laborais estabelecidas, sobre as práticas efetivamente viáveis dentro da estrutura organizacional e sobre as demandas individuais e intrasetoriais dos servidores, gestores e demais agentes envolvidos, incluindo os prestadores de serviços terceirizados, que também compõem o contexto da gestão. Conforme destaca Minayo (2012, p. 623), “a análise qualitativa busca compreender os significados, as motivações e as relações que estruturam as práticas sociais, indo além da mera descrição dos fatos”.

Figura 04 - Passos para análise de conteúdo



Fonte: Pesquisa baseada na análise do conteúdo de Bardin (2025).

Para preservar a identidade dos participantes nas citações diretas, foi utilizado um sistema de codinomes estabelecido para os entrevistados com base em boas práticas de anonimização em pesquisa qualitativa, seguindo princípios éticos (Creswell, 2014; Minayo, 2013), que recomendam substituir nomes por códigos ou pseudônimos de forma que não seja possível identificar os participantes, mantendo o rigor analítico e respeitando a confidencialidade. O codinome será sequencial simples; indicado por Creswell (2014) para manter anonimato e facilitar a análise de entrevistas, serão ENT01 até o ENT10.

Na pesquisa qualitativa, a identificação e definição dos temas centrais são etapas fundamentais para organizar e interpretar os dados coletados. Os temas centrais surgem a partir da análise das entrevistas, questionários ou documentos, refletindo padrões de significados, ideias recorrentes ou tópicos relevantes para o objeto de estudo (MINAYO, 2013).

De acordo com Bardin (2011, p. 42), a análise de conteúdo consiste em “um

conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, permitindo que os dados sejam agrupados em categorias ou temas que representem de forma clara e consistente os fenômenos investigados. Assim, cada tema central reflete uma dimensão significativa da experiência ou percepção dos participantes, possibilitando uma interpretação aprofundada dos resultados.

Além disso, Creswell (2014) destaca que a categorização por temas auxilia na organização dos dados qualitativos de modo a facilitar comparações e inferências: *“Themes are broad units of information that consist of several codes aggregated to form a common idea”*¹¹ (p. 186). Ou seja, os códigos atribuídos aos depoimentos ou registros são agrupados em temas centrais que representam as ideias mais recorrentes ou relevantes para o estudo.

Para garantir rigor metodológico, cada tema central deve ser definido com clareza, apresentando critérios de inclusão e exclusão dos dados que compõem a categoria (MINAYO, 2013; BARDIN, 2011). Esse procedimento assegura que a análise seja sistemática, transparente e passível de verificação, aumentando a confiabilidade e a validade da pesquisa.

Dessa forma, a definição dos temas centrais não apenas organiza o material, mas também estabelece uma ponte entre dados brutos e interpretação analítica, permitindo a construção de conclusões fundamentadas e coerentes com os objetivos da investigação.

Cada entrevista foi lida e codificada conforme os temas centrais, aplicando os códigos aos trechos relevantes. Esse procedimento permitiu organizar os dados sistematicamente e identificar padrões de percepção sobre o PGD. A tabela facilita a visualização do relacionamento entre fragilidades, potencialidades e experiências pessoais dos participantes.

Quadro 9 - Códigos para Categorização

Tema Central	Códigos	Descrição / Exemplos

¹ Tradução: "Temas são unidades amplas de informação que consistem em vários códigos agregados para formar uma ideia comum."

Fragilidades do Programa	Falta de recursos	Limitação na oferta de capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores (ENT 1, 2).
	Comunicação ineficaz	Dificuldades de comunicação interna e externa, mal-entendidos e informações incompletas sobre processos (ENT 7, 8).
	Resistência à mudança	Alguns servidores não aderem ao programa devido à cultura organizacional conservadora (ENT 9, 10).
	Dificuldades de implementação	Falta de sistemas adequados para registrar processos, dificultando a execução das tarefas (ENT 13, 14).
Potencialidades do Programa	Melhoria de processos	Otimização e agilidade na execução das atividades administrativas (ENT 7, 8).
	Desenvolvimento de habilidades	Oportunidade de capacitação e aprimoramento profissional, especialmente em licitações e contratos (ENT 3, 4).
	Colaboração entre equipes	Interação positiva entre servidores do PGD e outros setores, promovendo cooperação (ENT 10, 2).
	Resultados positivos	Maior produtividade e qualidade no trabalho percebida pelos servidores (ENT 3, 4).

Experiências Pessoais	Satisfação	Sensação de bem-estar e motivação devido à flexibilidade do trabalho remoto (ENT 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10).
	Frustração	Insatisfação associada à falta de recursos e limitações nas ferramentas (ENT5, 6).
	Aprendizado	Aquisição de conhecimentos sobre comunicação e adaptação às tecnologias (ENT 1, 2).
	Impacto na carreira	Desenvolvimento de competências e equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais (ENT 9, 2).

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2025).

4. PRODUTO EDUCACIONAL

O Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT) exige que além de entregarmos uma dissertação sobre a pesquisa realizada, também desenvolvamos um produto educacional para aplicação que integre os saberes inerentes ao mundo do trabalho.

No Regulamento Geral do Mestrado em seu artigo 22, inciso § 3º:

Os/As discentes do ProfEPT deverão realizar pesquisas de Processos e Produtos Educacionais para atender às demandas sociais, exclusivamente no contexto da Educação Profissional e Tecnológica e, prioritariamente, Técnica de Nível Médio, podendo, também, considerar o Ensino Superior, desde que associado ao ensino e à aprendizagem em EPT em espaços formais e não formais, conforme preconiza a Área de Ensino.

No caso específico desta pesquisa buscamos, em momento subsequente a realização da análise de conteúdo, definir o produto. Desse modo, buscou-se colaborar efetivamente com a superação de lacunas identificadas, mediante a

elaboração de uma ferramenta construída a partir dos dados coletados e articulada ao referencial teórico. Tal instrumento foi desenvolvido com o propósito de subsidiar a gestão da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) na identificação e minimização das fragilidades do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), além de fomentar uma reflexão crítica sobre as novas relações de trabalho que se estabelecem nesse contexto.

O Produto Educacional desenvolvido no âmbito do ProfEPT está vinculado à linha de pesquisa “Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos da EPT” e integra o Macroprojeto 6. Esse macroprojeto reúne iniciativas voltadas à análise e ao planejamento de ambientes pedagógicos, tanto formais quanto não formais, relacionados às práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão na Educação Profissional e Tecnológica.

Portanto, essa decisão nos permitiu unir o conhecimento adquirido na pesquisa que teve foco nas relações e espaços da EPT e sua conexão com o mundo do trabalho e os movimentos sociais, ao alinhamento do macroprojeto 6 do ProfEPT. Como resultado desta pesquisa, o Produto Educacional foi concebido com ênfase em sua natureza inovadora, configurando-se como uma proposta de significativa relevância para o fortalecimento e aprimoramento das relações de trabalho no âmbito institucional.

Desta forma, produzimos o produto educacional como fruto resultante da pesquisa que vai além de um simples diagnóstico institucional. Ele evidencia os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas relações de trabalho no IFSul – Campus Bagé, revelando fragilidades e potencialidades decorrentes de sua implantação. Além disso, proporciona uma compreensão aprofundada das novas práticas laborais instauradas pelo programa e de sua interface com a relação ser humano-trabalho, considerando as percepções de servidores e gestores quanto às vantagens e desafios dessa modalidade.

Mais do que um levantamento descritivo sobre as transformações nas dinâmicas de trabalho, a pesquisa buscou propor caminhos de aprimoramento das práticas laborais no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). As evidências empíricas levantadas serviram de base para a formulação de um produto que visa contribuir com o fortalecimento da gestão institucional e com a reflexão crítica sobre o modelo de trabalho introduzido pelo PGD.

Dentro dessa perspectiva, o Produto Educacional pode assumir diferentes

formatos, como mídias e protótipos educacionais, materiais experimentais, propostas de ensino, textos didáticos, recursos interativos, atividades de extensão ou aplicativos educacionais (CAPES, 2016).

Optamos por desenvolver o produto em formato PTT8 - Produto de comunicação - produto de mídia, criação de programa de rádio ou TV, campanha publicitária, entre outros. Com isso, o produto foi desenvolvido da seguinte forma: três documentos em formato de episódios em podcast² que foi difundido ao público-alvo, definido assim os servidores da EPT e para o público em geral que tiver interesse no tema.

Figura 05 - Traduzindo o resultado da pesquisa em produto educacional



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No contexto comunicacional contemporâneo, o podcast se configura como um instrumento de democratização da informação e da produção de conteúdo, uma vez que facilita tanto o acesso quanto a criação por parte de produtores independentes. Além disso, apresenta grande potencial pedagógico, sendo amplamente incorporado

² O **podcast** pode ser definido como um **formato de produção e distribuição de conteúdo em áudio digital**, disponibilizado por meio da internet e caracterizado pela possibilidade de **acesso sob demanda**. Geralmente organizado em episódios seriados, o podcast pode abordar uma ampla variedade de temas — educativos, informativos, culturais ou de entretenimento — e ser reproduzido em diferentes dispositivos, como computadores, smartphones e tablets.

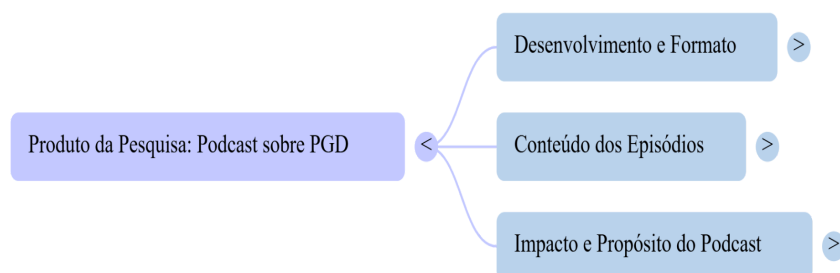
a ambientes educacionais como recurso complementar de ensino e aprendizagem.

No entanto, precisamos parcelar as informações para que não se tornasse maçante ao ouvinte, pela quantidade de informações, e dessa forma conseguimos ir além de apenas relatar o diagnóstico da pesquisa. Assim, foi desenvolvido um instrumento com a finalidade de mitigar a insuficiência de esclarecimentos acerca do PGD, fator identificado na análise de conteúdo. E ir além de abordar as fragilidades identificadas, mas também evidenciar as potencialidades observadas, de modo que estas possam subsidiar a formulação de políticas institucionais. O material propõe-se a apresentar as informações de forma objetiva, acessível e dinâmica, de modo a proporcionar maior compreensão e clareza sobre o tema.

O primeiro episódio traz os resultados da pesquisa que apontam as fragilidades e potencialidades que identificamos na implantação do PGD no IFSul Campus Bagé. No segundo episódio, trouxemos o procedimento sequencial da estruturação do PGD como uma ferramenta de gestão com o intuito de auxiliar tanto aqueles que fazem parte do processo atualmente (gestão e servidores em PGD), quanto aqueles que irão adentrar, e até mesmo aqueles que só tem curiosidade sobre a operação formal do procedimento técnico da sua operacionalização.

No terceiro episódio, promovemos um tensionamento a fim de provocar uma reflexão sobre os embates de uma nova forma de gestão com a real intenção da transformação da forma como ocorrem as mudanças no mundo do trabalho e in loco, dentro da EPT.

Figura 06 - Produto Educacional



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para elaboração dos podcasts utilizamos o aplicativo da plataforma

<https://notebooklm.google.com/>³ O aplicativo foi selecionado por ser gratuito, apresentar interface intuitiva e oferecer diversos recursos que facilitam sua utilização.

Contudo, o principal motivo de sua escolha reside no fato de que ele não altera a fonte textual original. Em outras palavras, o *NotebookLM* gera o podcast com base exclusivamente no conteúdo textual inserido na plataforma. No caso desta pesquisa, o material utilizado foi composto por documentos produzidos pela pesquisadora, elaborados a partir dos resultados obtidos ao longo do estudo. Esses documentos foram redigidos, convertidos em arquivos no formato PDF e posteriormente carregados na plataforma. A partir desse procedimento, selecionou-se a opção de criação de podcasts, obtendo-se o produto após sucessivos refinamentos e pequenos ajustes, realizados por meio da reescrita e da reformulação das solicitações de geração dos episódios.

A escolha do Spotify⁴ como ferramenta de divulgação e acesso ao produto educacional desta pesquisa, fundamenta-se em critérios de ampla acessibilidade, gratuidade e alcance social. Diferentemente de outras plataformas, o Spotify permite a hospedagem e a distribuição gratuita de podcasts, assegurando a permanência e a visibilidade do material produzido, sem custos adicionais para o pesquisador ou para os ouvintes.

O uso do podcast como recurso educativo está em consonância com o que afirmam Bacich e Moran (2018), ao ressaltarem que as mídias digitais e as metodologias ativas favorecem aprendizagens mais autônomas, flexíveis e conectadas com diferentes contextos sociais e profissionais. Além disso, o potencial pedagógico da plataforma é reforçado pela facilidade de compartilhamento dos episódios em redes sociais, ambientes virtuais de aprendizagem e dispositivos móveis, o que amplia o alcance e o impacto formativo do conteúdo.

Dessa forma, a utilização do Spotify nesta pesquisa visa ampliar a difusão do produto educacional desenvolvido, permitindo que o conhecimento produzido alcance diferentes públicos, dentro e fora do contexto institucional. Tal perspectiva está alinhada ao entendimento de Santaella (2013), para quem as tecnologias de comunicação contemporâneas promovem novas formas de produção, circulação e

³ Endereço da plataforma digital utilizada para construção dos podcasts

⁴ O Spotify é uma plataforma digital de *streaming* de áudio amplamente utilizada em escala global.

apropriação do conhecimento, favorecendo a interação e a aprendizagem em rede.

O termo *streaming* refere-se a uma tecnologia de transmissão contínua de dados pela internet que possibilita o acesso a conteúdos em áudio e vídeo em tempo real, sem a necessidade de realizar o download completo dos arquivos. Essa tecnologia permite que músicas, vídeos, aulas e podcasts sejam reproduzidos instantaneamente, à medida que as informações são enviadas e recebidas pelo dispositivo do usuário, garantindo fluidez e acessibilidade ao conteúdo. No campo educacional, o *streaming* tem se consolidado como uma importante ferramenta de difusão de saberes, pois amplia o alcance e a democratização do conhecimento, permitindo que materiais educativos sejam disponibilizados de maneira aberta, dinâmica e multiplataforma.

Conforme Moran (2018), as tecnologias digitais favorecem novas formas de ensinar e aprender, promovendo a autonomia e a interação dos sujeitos no processo educativo. Nessa mesma perspectiva, Kenski (2012) destaca que as tecnologias de informação e comunicação transformam o ritmo da aprendizagem, ampliando as possibilidades de acesso, colaboração e construção coletiva do conhecimento.

Nesse contexto, o Spotify destaca-se como uma das principais plataformas digitais de *streaming* de áudio em nível mundial, possibilitando o acesso a músicas, podcasts e outros conteúdos sonoros sem necessidade de armazenamento local. Criado em 2006, na Suécia, o Spotify consolidou-se como referência no segmento pela interface intuitiva, pela compatibilidade com diversos dispositivos — como computadores, smartphones e tablets — e, sobretudo, por seu expressivo alcance junto ao público brasileiro.

Nosso produto educacional está disponível no seguinte endereço de acesso <https://open.spotify.com/show/3kZxhzEGXbm0NaCO5UQiYj>.

O produto educacional foi submetido a eduCAPES que é um portal digital e aberto da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e está no seguinte endereço: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/1133643>

4.1. AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Uma vez concluído o processo de criação do Produto Educacional intitulado: “Conhecendo e refletindo sobre PGD através da Escuta”, promovemos a sua disponibilização, via plataforma digital, encaminhando seu acesso através de e-mail

institucional (coletado através do SUAP), ao grupo de servidores componentes da equipe dos servidores que participaram da pesquisa contendo também um formulário para posteriormente realizarem a avaliação.

A disponibilização do produto teve como finalidade subsidiar o processo de avaliação quanto à sua pertinência, relevância e aplicabilidade no âmbito institucional, possibilitando aos participantes emitirem considerações e proposições fundamentadas que contribuíssem para o seu aperfeiçoamento e validação como instrumento de apoio às práticas da Educação Profissional e Tecnológica.

Para tanto, disponibilizamos, entre os dias 30 de outubro a 10 de novembro de 2025, além dos produtos propriamente dito, um questionário de avaliação sobre o Produto Educacional (PE).

Explicou-se aos participantes que o PE foi concebido com o propósito de responder a uma problemática oriunda do campo de prática profissional, configurando-se como um artefato — físico ou virtual — ou ainda como um processo, conforme a tipologia proposta por Bessemer e Treffinger (1981). O questionário aplicado integrou a etapa de validação em primeira instância, requisito fundamental para a aprovação dos Produtos Educacionais desenvolvidos no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT).

Após a devida apropriação do conteúdo e da estrutura do produto, os participantes procederam à sua avaliação por meio de um instrumento composto por cinco questões fechadas, com respostas baseadas em escala psicométrica do tipo Likert, e uma questão aberta, destinada à manifestação de críticas e sugestões voltadas ao aprimoramento e à consolidação da versão final do Produto Educacional. Conforme demonstração em tabela abaixo:

Quadro 10 - Exemplo de Escala Likert de Cinco Pontos

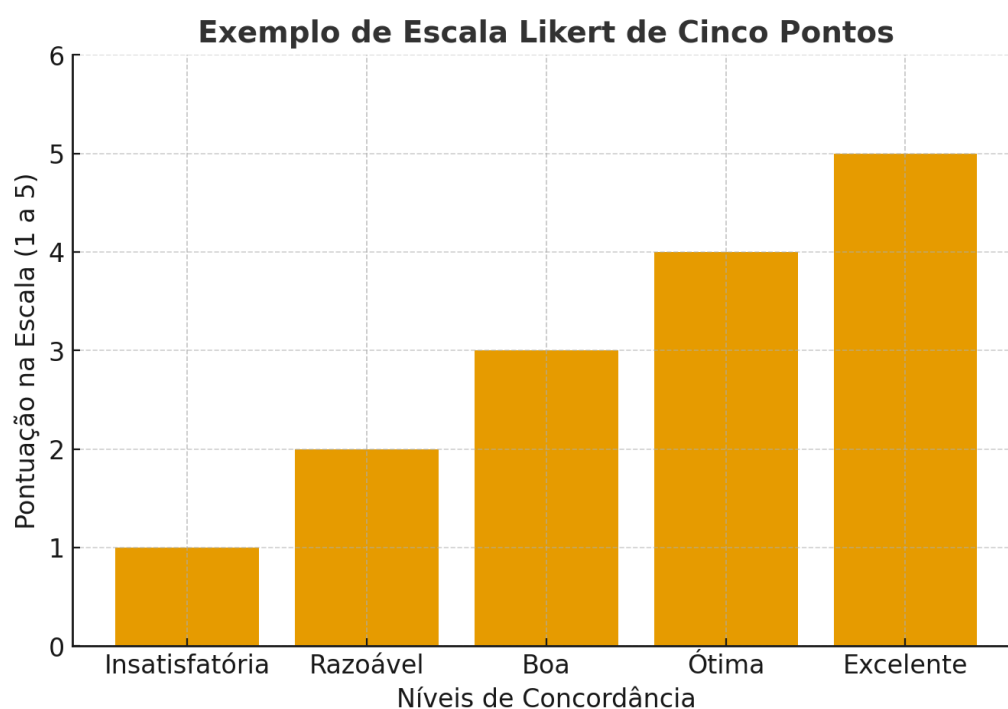
Categoria do Nível de Resposta	Descrição Interpretativa
Insatisfatória	O respondente discorda totalmente ou considera o aspecto avaliado muito inadequado
Razoável	O respondente demonstra pouca satisfação ou concordância parcial com o aspecto avaliado.
Boa	O respondente avalia de forma neutra ou moderadamente favorável o aspecto considerado
Ótima	O respondente expressa alto grau de satisfação

	ou concordância com o aspecto avaliado
Excelente	O respondente demonstra ampla satisfação ou concordância total com o aspecto avaliado

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Likert (1932).

Nas questões fechadas, as respostas foram mensuradas em uma escala de cinco pontos, representando diferentes níveis de concordância com as afirmações apresentadas, a saber: 1 para opinião insatisfatória; 2 para razoável; 3 para boa; 4 para ótima; e 5 para excelente.

Figura 07 – Exemplo de Escala Likert de Cinco Pontos



Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Likert (1932).

Ressalta-se que todos os integrantes do locus da pesquisa, correspondentes às chefias dos servidores em PGD do Instituto Federal Sul Rio-grandense Campus Bagé (IFSul), totalizando 10 servidores, participaram do processo avaliativo da pesquisa de natureza ex post facto.

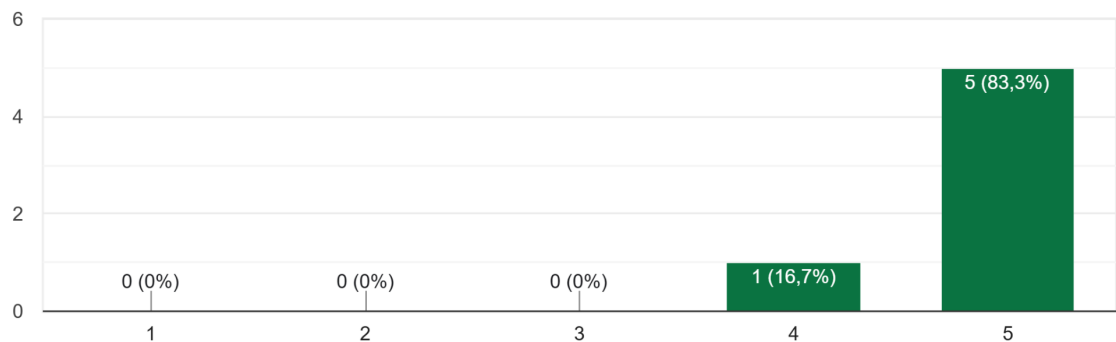
Na sequência, apresentam-se as questões formuladas, seguidas da análise interpretativa das respostas obtidas. A análise foi baseada na Escala Likert das

respostas apresentadas no gráfico do questionário de avaliação do Produto Educacional (Podcast sobre PGD):

Pergunta número 1: Você achou acessível as informações trazidas sobre o PGD na forma de Podcasts?

1) Você achou acessível as informações trazidas sobre o PGD na forma de Podcasts?

6 respostas



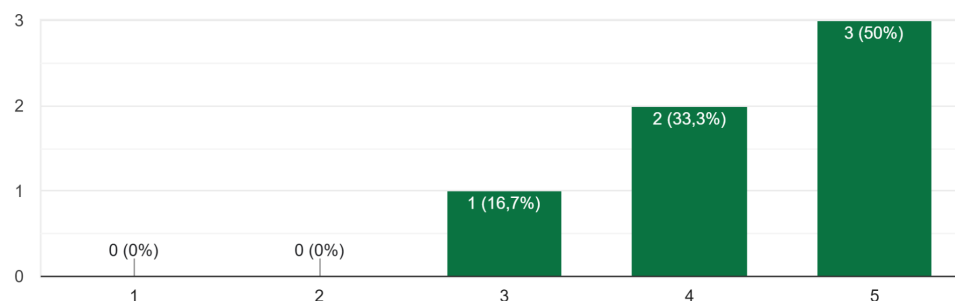
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Acessibilidade das informações: 83,3% dos respondentes atribuíram nota 5 (concordo totalmente) e 16,7% nota 4 (concordo). Isso revela percepção altamente positiva, indicando que o material foi considerado amplamente acessível.

Pergunta número 2: A linguagem adotada no podcast mostrou-se adequada e atrativa para manter a atenção de você - ouvinte durante a transmissão das informações:

2) A linguagem adotada no podcast mostrou-se adequada e atrativa para manter a atenção de você - ouvinte - durante a transmissão das informações?

6 respostas



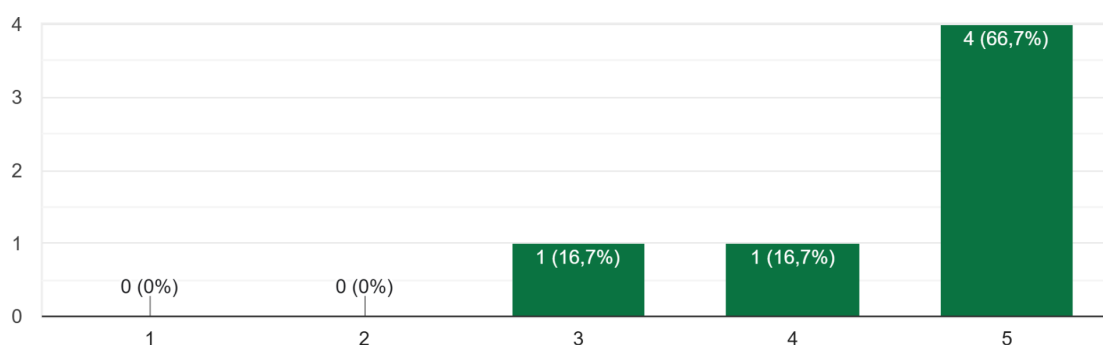
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Linguagem adequada e atrativa: 50% atribuíram nota 5, 33,3% nota 4 e 16,7% nota 3, demonstrando avaliação majoritariamente favorável, com pequena parcela neutra

Pergunta número 3: A série de podcasts forneceu informações que contribuíram com esclarecimentos inéditos acerca do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

3) A série de podcasts forneceu informações que contribuíram com esclarecimentos inéditos acerca do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

6 respostas



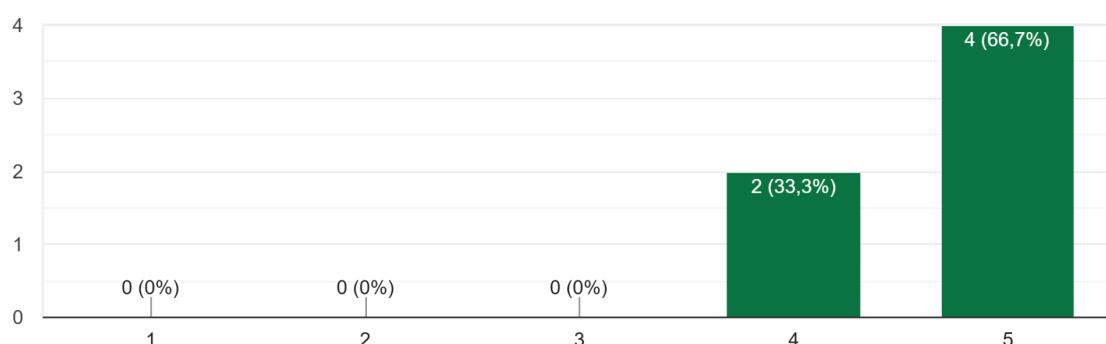
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Contribuição com esclarecimentos inéditos: 66,7% deram nota 5, 16,7% nota 4 e 16,7% nota 3 — o que evidencia que a maioria percebeu novidade e valor informativo no conteúdo.

Pergunta número 4: O conteúdo apresentado na série de podcasts possibilitou reflexões acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Educação Profissional e Tecnológica, incluindo suas repercussões institucionais e efeitos na vida profissional e pessoal dos participantes?

4) O conteúdo apresentado na série de podcasts possibilitou reflexões acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Educação P... vida profissional e pessoal dos participantes?

6 respostas



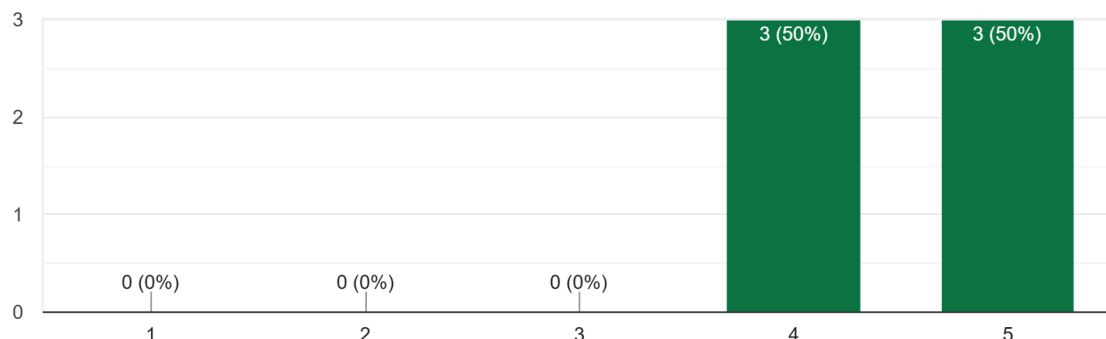
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Possibilidade de reflexão sobre o PGD: 66,7% atribuíram nota 5 e 33,3% nota 4, sugerindo que o podcast cumpriu fortemente o objetivo de provocar reflexões relevantes.

Pergunta número 5: Você acredita que essa série de Podcasts pode ser adotada como ferramenta de gestão para os servidores inseridos na Educação Profissional e Tecnológica?

5) Você acredita que essa série de Podcast pode ser adotada como ferramenta de gestão para os servidores inseridos na Educação Profissional e Tecnológica?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Potencial como ferramenta de gestão: Distribuição equilibrada entre notas 4 e 5 (50% cada), reforçando o reconhecimento de aplicabilidade prática. Na pergunta aberta nº 6, solicitou-se aos participantes que apresentassem críticas ou sugestões que pudessem subsidiar o aprimoramento e a versão final deste Produto Educacional. Assim, a etapa qualitativa da avaliação do Produto Educacional buscou compreender, de maneira mais aprofundada, as percepções dos participantes sobre os aspectos formais e pedagógicos do material produzido. As respostas abertas forneceram subsídios relevantes para identificar tanto os pontos fortes quanto as possibilidades de aprimoramento do produto, especialmente no que se refere à adequação do formato e ao potencial de aplicação em diferentes contextos institucionais.

As respostas qualitativas reforçam a percepção positiva, destacando acessibilidade, linguagem moderna e relevância do tema, com sugestões de ampliação de formatos e duração

Como aponta a que chamaremos de resposta R1: “O produto apresentou diversas repercussões com relação a implementação do PGD que podem ajudar a instituição no aprimoramento do programa”.

Reforça-se, assim, o propósito atribuído ao Produto Educacional, qual seja, o de configurá-lo como uma potencial ferramenta de gestão capaz de subsidiar o aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito

institucional, além de possibilitar sua adaptação e utilização em outras instituições que compartilhem contextos e necessidades semelhantes como é o caso da possibilidade de adaptação e aplicação em outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, considerando-se sua natureza formativa e o alinhamento com as políticas contemporâneas de gestão pública orientadas por resultados e pela valorização dos servidores técnicos-administrativos.

Além do mais, entre as respostas obtidas, destaca-se aquela identificada como R2, na qual o participante afirma: “Ótima iniciativa, tem potencial para alcançar um público que prefere recursos alternativos ao formato tradicional escrito.” Tal percepção evidencia o reconhecimento de que a escolha do formato podcast amplia o alcance do Produto Educacional, contemplando diferentes perfis de público e diversificando as formas de acesso à informação. Essa compreensão converge com o propósito inicial do projeto, que buscou oferecer um recurso acessível, dinâmico e compatível com a rotina dos ouvintes, possibilitando a apropriação dos conteúdos de forma flexível e integrada às atividades cotidianas.

Entretanto, a resposta R3, em que o respondente declara: “A minha sugestão é fruto de minhas preferências pessoais. Não gosto do formato podcast, por isso uma versão escrita para que possa ser lida, poderia ser disponibilizada”, sinaliza a necessidade de ampliação das estratégias de disponibilização do conteúdo. Essa observação remete à importância de considerar diferentes estilos e preferências de aprendizagem, sugerindo que a oferta de uma versão textual complementar poderia ampliar o alcance e a efetividade do Produto Educacional, tornando-o mais inclusivo e adaptável a distintos contextos de uso.

A análise das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos participantes demonstra uma avaliação amplamente positiva em relação ao Produto Educacional proposto — a série de podcasts sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). De forma geral, os resultados revelam altos índices de concordância nos diferentes itens avaliados, situando-se majoritariamente entre os níveis 4 e 5 da escala Likert. Essa tendência indica que o público-alvo reconheceu tanto a relevância temática quanto a clareza e a acessibilidade das informações apresentadas.

Em particular, observa-se que a maioria dos respondentes considerou o conteúdo dos episódios acessível, atrativo e capaz de suscitar reflexões acerca da implementação do PGD na Educação Profissional e Tecnológica. Além disso,

destacou-se a percepção de que a linguagem adotada foi adequada à proposta comunicativa do formato, contribuindo para a compreensão e o engajamento dos ouvintes.

Tal resultado reforça o sentido atribuído ao Produto Educacional, concebido como uma ferramenta de gestão potencialmente capaz de contribuir para o aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto institucional. Ademais, reconhece-se sua possibilidade de adaptação e aplicação em outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, considerando-se sua natureza formativa e o alinhamento com as políticas contemporâneas de gestão pública orientadas por resultados e pela valorização dos servidores técnicos-administrativos.

Por fim, as sugestões qualitativas apresentadas pelos participantes — como a ampliação dos formatos e a oferta de versões complementares em texto — revelam a importância de diversificar os meios de comunicação e de aprendizagem, a fim de contemplar diferentes perfis e preferências do público.

Assim, o Produto Educacional demonstra potencial de consolidar-se não apenas como instrumento de apoio à gestão institucional, mas também como estratégia formativa voltada ao fortalecimento da cultura de participação, transparência e corresponsabilidade na execução das políticas públicas educacionais.

5. RESULTADOS

Para analisarmos as fragilidades foram destacadas as limitações institucionais e desafios do teletrabalho apontados: como falta de compreensão, comunicação inadequada e resistência à mudança. Os destaques obtidos nas potencialidades, evidenciam aspectos positivos, como flexibilidade, melhoria de processos, colaboração e resultados percebidos como melhorias e oportunidades de desenvolvimento.

Considerando que as entrevistas aplicadas foram do tipo semiestruturada, tornou-se possível alcançar um aprofundamento maior das informações, indo além das respostas objetivas dos participantes. Esse formato de entrevista possibilitou captar nuances, percepções e significados expressos nas falas, permitindo destacar trechos que evidenciam as novas relações de trabalho estabelecidas a partir da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Conforme destaca Gil

(2008), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador explorar dimensões subjetivas e compreender o significado das experiências relatadas, favorecendo a interpretação crítica dos fenômenos sociais investigados.

Conforme o entrevistado que aqui vamos chamar de ENT 03, ficou registrado que há preconceito por falta de compreensão sobre o trabalho remoto: "As pessoas acham que por eu não estar sentado na mesa que eu ocupo aqui no campus, eu não estou trabalhando".

A resposta do ENT 3, aponta o preconceito relacionado à falta de compreensão sobre o trabalho remoto e pode ser respaldada por estudos que discutem como a transição para o teletrabalho, especialmente durante a pandemia, gerou estigmatização e resistência em ambientes profissionais. Segundo pesquisa de Durães (2021), o teletrabalho foi impulsionado pela pandemia da COVID-19, mas também evidenciou desafios relacionados à adaptação das organizações e à percepção dos colaboradores sobre essa modalidade de trabalho. Além disso, Rocha (2021) destaca que o teletrabalho enfrentou resistência por parte de gestores e servidores presenciais, indicando uma falta de compreensão e aceitação dessa prática no contexto organizacional.

Os resultados desta pesquisa reforçam, com base nas percepções dos entrevistados, que a ausência de compreensão adequada sobre o trabalho remoto tende a fomentar estigmas e preconceitos, comprometendo o processo de integração e de aceitação dessa modalidade no contexto institucional.

Também podemos destacar a comunicação ineficaz como um tema apontado. O ENT 7 relatou que tudo se torna urgente, pois há uma necessidade de um melhor planejamento e comunicação entre as equipes: "tudo sendo urgente, porque como não houve planejamento". Observa-se que a ausência de estratégias claras de comunicação e de planejamento prévio gera uma sobrecarga nas atividades e provoca a sensação de urgência constante. Tal percepção encontra respaldo em Gil (2019), que afirma que a comunicação organizacional é essencial para o alinhamento de tarefas e para a eficiência das equipes, sendo determinante na redução de conflitos e retrabalhos.

Dessa forma, a afirmação do entrevistado evidencia que a comunicação inadequada não apenas afeta a execução das tarefas, mas também interfere na percepção de produtividade e no clima organizacional.

A flexibilidade e a autonomia no trabalho remoto foram frequentemente

destacadas pelos participantes como aspectos positivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Um dos entrevistados afirmou: "Eu consigo organizar as tarefas de acordo com a minha disponibilidade de tempo" (ENT 2), evidenciando que o programa proporciona maior controle sobre a gestão das próprias atividades. Gil (2019) ressalta que a flexibilidade no trabalho contribui para a satisfação do colaborador, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e potencializando a eficiência no cumprimento das metas institucionais. Entretanto, Antunes (2018, 2020) adverte que essa aparente autonomia muitas vezes está subordinada à lógica do capital, caracterizando uma "subjetivação da exploração", em que o trabalhador se torna responsável pelo cumprimento de metas e produtividade de forma individualizada, mesmo em contextos de teletrabalho, podendo gerar intensificação e precarização invisível do trabalho.

A economia de tempo e recursos com deslocamentos foi mencionada como uma vantagem significativa. Um participante compartilhou: "Ganho de tempo e economia com gastos de alimentação e locomoção" (ENT 4), evidenciando benefícios concretos do teletrabalho no PGD. Gil (2019) reforça que a redução de deslocamentos contribui para maior qualidade de vida e eficiência no cumprimento das atividades laborais. Por outro lado, Antunes (2018, 2020) alerta que, apesar das aparentes vantagens, o teletrabalho pode intensificar a responsabilização individual do trabalhador, transferindo para ele a carga de planejamento, controle de produtividade e cumprimento de metas, o que, a longo prazo, pode gerar sobrecarga e precarização invisível do trabalho. Essa divergência evidencia que os benefícios percebidos pelo trabalhador convivem com desafios estruturais decorrentes da lógica de gestão orientada por resultados.

Além do mais, a possibilidade de dedicar mais tempo às atividades pessoais foi um benefício destacado como melhoria na qualidade de vida: ENT 6 disse: "Eu consegui dedicar mais tempo para mim mesmo durante esse período que eu estou no PGD". Dessa forma, embora o PGD proporcione ganhos de qualidade de vida, tais benefícios coexistem com desafios estruturais ligados à lógica de produtividade e controle que caracterizam o trabalho no contexto contemporâneo.

Podemos perceber, portanto, que as experiências pessoais dos entrevistados variaram, refletindo diferentes percepções sobre o PGD. Como exemplo podemos relacionar as falas sobre o senso de pertencimento à instituição o qual foi um tema discutido. Alguns sentiram que o teletrabalho resultou em sua participação em

atividades presenciais que antes não se sentia acolhido, enquanto outros se sentiram mais conectados devido à interação com diferentes unidades (entre Campus) ENT 3 e ENT 9 .

A satisfação com o PGD foi geralmente alta. O ENT 7: "Eu me sinto confortável em permanecer (no IFSul Campus Bagé) devido ao PGD", indicando que o programa tem um impacto positivo na retenção de talentos. Fatores motivacionais como reconhecimento e autonomia influenciam a satisfação, mas a permanência no trabalho pode também estar condicionada por fatores extrínsecos, como estabilidade funcional e pressão institucional.

Há uma percepção de que a comunicação com a comunidade externa é insuficiente, o que gera mal-entendidos e conflitos. O entrevistado sugere que a falta de informação sobre o que os colegas estão fazendo pode causar julgamentos errados (ENT 8). Esse apontamento é consistente com Gil (2019), que destaca a comunicação como elemento central para o funcionamento de equipes e para a redução de ambiguidades organizacionais. Entretanto, Antunes (2020) ressalta que, mesmo em contextos de comunicação formal eficiente, a sobrecarga de informações e a pressão por resultados podem gerar interpretações equivocadas e tensões internas, mostrando que a comunicação eficaz depende não apenas de fluxo de informação, mas também de organização cultural e gestão de expectativas.

O entrevistado ENT 9 observou que alguns servidores não aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por resistência, o que pode ser um indicativo de uma cultura organizacional que resiste a novas práticas. A resistência à mudança é um fenômeno natural em organizações, ligado a fatores psicológicos e culturais. Entretanto, Antunes (2018) alerta que, em programas de gestão que enfatizam resultados e produtividade, a resistência também pode refletir preocupações legítimas com a intensificação do trabalho e a precarização das condições laborais, indicando que nem toda resistência é apenas conservadora ou negativa.

Nesse sentido, a implementação de novas ferramentas e sistemas foi mencionada como uma área que poderia ser melhorada, indicando que a falta de um sistema adequado para registrar processos dificulta o trabalho dos servidores (ENT 8). Isso está de acordo com Goulart (2017), que afirma que a adoção de tecnologias em organizações públicas exige planejamento estratégico, treinamento contínuo e acompanhamento da aceitação pelos usuários. Por outro lado, Antunes (2020)

pondera que a mera implementação tecnológica não resolve problemas estruturais, podendo inclusive intensificar a sobrecarga de trabalho se não houver adequação à realidade organizacional.

O entrevistado ENT 5 destaca que o PGD facilitou a execução de tarefas, permitindo que os servidores cumpram suas demandas de forma mais rápida e eficiente, o que indica melhoria nos processos de trabalho. Gil (2019) reforça que programas de gestão bem estruturados podem aumentar a eficiência organizacional e reduzir redundâncias, mas Antunes (2018) contrapõe que a ênfase excessiva na eficiência nem sempre garante qualidade de vida laboral, podendo gerar pressão por resultados imediatos em detrimento da autonomia e da criatividade dos servidores.

Apesar das limitações, o entrevistado acredita que os servidores estão buscando capacitação, especialmente aqueles que trabalham com licitações e contratos ou que demonstram potencial para o desenvolvimento de habilidades (ENT 3). O desenvolvimento contínuo é elemento chave para a adaptação a mudanças organizacionais e aumento de desempenho. Entretanto, Antunes (2020) alerta que o desenvolvimento de habilidades dentro de programas voltados à produtividade pode também estar associado à subjetivação da exploração, em que o servidor assume responsabilidades adicionais sem contrapartida significativa, evidenciando um equilíbrio delicado entre capacitação e sobrecarga laboral.

No que se refere ao ambiente de trabalho, a maioria dos participantes relatou não enfrentar grandes dificuldades quanto à infraestrutura doméstica necessária para o teletrabalho. Contudo, alguns entrevistados destacaram desafios relacionados à adequação do espaço físico, especialmente em situações em que o domicílio é compartilhado com crianças pequenas ou outros familiares. Essas condições podem interferir na concentração e na manutenção de uma rotina laboral organizada, revelando a complexidade de conciliar as demandas profissionais e familiares em um mesmo ambiente. Nesse sentido, Antunes (2020) observa que o trabalho remoto, embora proporcione maior flexibilidade, também pode gerar novas formas de sobrecarga e fragmentação do tempo de vida, uma vez que “o espaço doméstico passa a ser invadido pelas exigências produtivas, dissolvendo as fronteiras entre o tempo do trabalho e o tempo do viver” (Antunes, 2020, p. 57). Complementando essa perspectiva, Duarte (2021) ressalta que a convivência simultânea de responsabilidades profissionais e familiares no mesmo espaço físico pode provocar aumento do estresse, fadiga mental e desgaste emocional,

demandando estratégias institucionais e individuais para o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e documental, procedeu-se à leitura integral e criteriosa das entrevistas, com o objetivo de identificar elementos convergentes com os temas previamente definidos. Em seguida, aplicaram-se os códigos relevantes aos trechos que contemplavam essas temáticas, de modo a organizar e sistematizar as informações obtidas. Esse processo de categorização permitiu a análise aprofundada do conteúdo, possibilitando a identificação de padrões, significados e relações entre as percepções dos entrevistados, o que resultou na consolidação dos achados apresentados nesta pesquisa.

A pesquisa documental e bibliográfica permitiu mapear a linha do tempo do PGD desde sua regulamentação por decretos nas instituições de ensino, e conhecer as pesquisas realizadas sobre o tema. Especialmente no IFSul, com as instruções normativas, passando por editais e orientações internas, até a criação de comissões locais em cada campus.

Podemos compreender, a partir das datas analisadas, que o processo ocorreu após a pandemia, período em que o trabalho remoto foi adotado como medida de proteção à saúde dos trabalhadores. Esse contexto marcou a expansão do teletrabalho dentro das instituições, evidenciando mudanças significativas na organização das atividades e nas relações laborais.

As entrevistas complementam a análise ao possibilitar a identificação de percepções individuais que evidenciam tanto as fragilidades quanto às potencialidades do programa, bem como seus impactos na carreira e na qualidade de vida dos servidores. Por meio dos relatos dos participantes do PGD, foi possível compreender suas experiências e percepções sobre a implementação do programa, revelando não apenas efeitos nas relações de trabalho, mas também as transformações decorrentes da nova configuração institucional do trabalho que se consolidou a partir dele.

A análise das entrevistas proporciona uma compreensão abrangente do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). As fragilidades identificadas, como a falta de compreensão sobre o trabalho remoto e as dificuldades de comunicação, evidenciam a necessidade de investimentos estratégicos em informação e

capacitação, incluindo treinamentos específicos sobre teletrabalho e práticas de comunicação eficazes.

Em contrapartida, as potencialidades do programa, destacando-se a flexibilidade e a melhoria na qualidade de vida, representam aspectos que devem ser incentivados e fortalecidos. A satisfação manifestada pelos participantes sugere que o PGD pode atuar como instrumento relevante para a motivação e a produtividade dos servidores.

As conclusões desta pesquisa possuem implicações significativas para a gestão do programa. Torna-se essencial que a administração reconheça e minimize as fragilidades, ao mesmo tempo em que valoriza as potencialidades, promovendo um ambiente laboral mais positivo e eficiente, beneficiando tanto os colaboradores quanto a instituição.

A análise de conteúdo evidencia um equilíbrio entre fragilidades e potencialidades no contexto do PGD. Enquanto as limitações se concentram na escassez de recursos e na comunicação limitada, os pontos positivos incluem a melhoria de processos e a satisfação dos servidores. As experiências individuais destacam a coexistência de satisfação e frustração, reforçando a importância de um ambiente que favoreça a comunicação eficaz e o desenvolvimento contínuo.

Conclui-se que os estudos analisados evidenciam uma fase de transição nas formas de organização do trabalho no serviço público, marcada por ambivalências e tensões. À luz de Marx e Antunes, o PGD pode ser compreendido como expressão contemporânea da tentativa de compatibilizar a lógica da gestão capitalista com as funções sociais do Estado. Todavia, essa compatibilização é problemática: ao mesmo tempo em que busca modernizar o serviço público, tende a reproduzir mecanismos de alienação e controle característicos do trabalho no capitalismo avançado.

A reflexão crítica sobre o PGD e o trabalho remoto não deve restringir-se à análise da eficiência ou da produtividade, mas considerar, como defendem Marx (2004) e Antunes (2018), a centralidade ontológica do trabalho na constituição do ser social e as contradições que emergem quando o trabalho humano é subordinado à lógica da mercadoria. O trabalho humano, antes mediador entre o homem e o mundo, passa a ser regido pelo capital e pela lógica da eficiência, reforçando processos de reificação do sujeito.

A perspectiva dialética, que entende o trabalho como essência do homem e

elemento histórico de sua constituição, evidencia que as transformações observadas no PGD refletem o movimento histórico do capital e suas contradições internas. Marx (2011, p. 109) afirma que “a história de todas as sociedades até hoje existentes é a história da luta de classes”, sendo o mundo do trabalho o espaço principal em que essas contradições se expressam.

As mudanças estruturais no ambiente laboral podem ser interpretadas como reflexo das metamorfoses do capitalismo contemporâneo, que, segundo Antunes (2020), reconfigura o trabalho por meio da flexibilização, da gestão por resultados e da incorporação de tecnologias digitais, sem superar a lógica de exploração. Essa leitura permite compreender as transformações recentes como expressões de uma crise estrutural do trabalho, e não meras modernizações administrativas.

Os estudos analisados evidenciam a transformação estrutural e simbólica das relações de trabalho no serviço público federal. Essas transformações são frequentemente analisadas sob a ótica da produtividade e da eficiência, refletindo a penetração crescente da racionalidade instrumental na administração pública contemporânea.

Sob a ótica marxista, tais mudanças revelam a alienação do trabalhador, que, segundo Marx (2004, p. 85), “no trabalho alienado, o homem não se afirma, mas se nega; não se sente feliz, mas infeliz; não desenvolve livremente a sua energia física e espiritual, mas mortifica o seu corpo e arruína o seu espírito”. Essa alienação é evidente quando a centralidade do trabalho — enquanto mediação entre homem e natureza — é substituída por métricas de desempenho, metas e produtividade. O trabalhador público, antes sujeito de práxis e transformação, passa a ser tratado como executor de tarefas quantificáveis, perdendo a dimensão criadora e emancipatória do labor.

As teorias marxistas e antunianas permitem compreender a evolução e desconstrução da relação entre homem e trabalho frente às novas modalidades laborais, como a “uberização”. O trabalho, que antes mediava a relação do homem com o mundo, é agora submetido à lógica do capital, intensificando a precarização, a fragmentação e a responsabilização individual do trabalhador pelos resultados (Antunes, 2020).

O Programa de Gestão e Desempenho, ao propor novas formas de organização do trabalho — especialmente remoto —, reforça discussões presentes nas obras de Ricardo Antunes, para quem o trabalho imaterial e digital é um pilar do

capitalismo contemporâneo, sem alterar suas contradições fundamentais. A individualização de responsabilidades, a autogestão e a cobrança por metas configuram a “subjetivação da exploração”, isto é, a internalização das exigências do capital sob o discurso da autonomia e flexibilidade.

A tensão entre qualidade e quantidade do trabalho compromete frequentemente o sentido social e subjetivo do labor, esvaziando sua dimensão humanizadora. O teletrabalho, embora promovido como alternativa moderna, inclusiva e sustentável, reproduz flexibilizações que intensificam a precarização, fragmentam o trabalho e transferem para o trabalhador custos e riscos produtivos (ANTUNES, 2020).

Outro aspecto relevante é a percepção de etarismo nas relações remotas. Servidores mais antigos, com dificuldades de adaptação, enfrentam tensionamentos entre modernização e exclusão, evidenciando novas formas de discriminação simbólica e contrariando princípios de diversidade e equidade.

A análise revela que, mesmo no serviço público, as transformações recentes refletem a lógica do capital na gestão, afetando subjetividade e identidade do trabalhador. O PGD consolida-se como instrumento orientado por resultados e economicidade, incorporando racionalidade produtivista e lógica de mercado. Marx (2004) e Antunes (2018) alertam que isso desloca a centralidade do trabalho como mediação entre homem e mundo para métricas de eficiência, aprofundando alienação e perdendo a dimensão emancipatória do labor.

O foco das pesquisas sobre o PGD anteriores a essa, como foi destacado na pesquisa bibliográfica, tem se concentrado na produtividade dos servidores em regime remoto, mas é necessário ampliar a análise para as dimensões subjetivas, sociais e formativas do trabalho, reconhecendo o trabalhador como sujeito histórico e não apenas agente produtivo (MARX, 2004; ANTUNES, 2018).

Conclui-se que o PGD especialmente na modalidade de teletrabalho representa expressões contemporâneas das contradições do capitalismo digital: modernizam o serviço público, mas reproduzem mecanismos de controle e exploração. A crítica marxista e antuniana evidencia que essas transformações são políticas e estruturais, exigindo reflexão ética sobre o sentido do trabalho humano nas instituições públicas.

6. REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil: Trabalho digital, autogestão e expropriação da vida**, volume IV. São Paulo: Boitempo, 2019

ANTUNES, Ricardo. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a qualificação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo: 2011.

BESEMER, Susan P.; TREFFINGER, Donald J. **Análise de produtos criativos: revisão e síntese**. *The Journal of Creative Behavior*, v. 15, n. 3, p. 158-178, 1981. DOI: 10.1002/j.2162-6057. 1981.tb00287.x

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL, **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Seges-Sgprt /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília. Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em 02/05/2025.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Seges-Sgprt /MGI nº 52, de 28 de julho de 2023.** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.. Brasília. Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>. Acesso em 15/05/2025.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Seges-Sgprt /MGI nº 21, de 16 de julho de 2024.** Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília. Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em 15/05/2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Profissional e Tecnológica (PNEPT).** Brasília: MEC, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnept>. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. **PORTARIA SE/MTE Nº 3.912, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2023.** Estabelece os procedimentos gerais para instituição do Programa de Gestão e Desempenho - PGD no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília. Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/legislacao/PDFPortariaSE.MTEn3.912de28dedezembrode2023compilada.pdf>. Acesso em 15/05/2025.

BRASIL.**PORTARIA SE/MTE Nº 1.038, DE 28 DE JUNHO DE 2024.** Altera a Portaria SE/MTE nº 3.912, de 28 de dezembro de 2023, que estabelece os procedimentos gerais para instituição do Programa de Gestão e Desempenho - PGD no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília. Presidência da República, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-se/mte-n-1.038-de-28-de-junho-de-2024-569933674>. Acesso em 15/05/2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria Operacional em Ações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** TC 026.062/2011-9. Relator: Ministro José Jorge. Modalidade: Auditoria Operacional – Fiscalização de Orientação Centralizada. Brasília, jun. 2012.

CABRAL, João Francisco Pereira. **Capital, Trabalho e Alienação, segundo Karl Marx**; Brasil Escola. 2017 Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/filosofia/capital-trabalho-alienacao-segundo-karl-marx.htm>. Acesso em 12 de setembro de 2024.

CARVALHO, Fernanda Leite. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares**. 2021. Dissertação (Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Mestrado Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora, São Paulo, 2021.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. Dissertação (mestrado em administração pública). Educação Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV. Brasília, 2020.

CIAVATTA, Maria. **O ensino integrado, a politecnia e a educação omnilateral. Por que lutamos?** Trabalho & Educação, Belo Horizonte, v.23, n.1, p. 187-205, jan/abr 2014. Disponível <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9303/6679>. Acesso em: 16/12/2024.

COELHO, Maria. **Teletrabalho e adaptação dos servidores: desafios do trabalho remoto durante a pandemia**. Rio de Janeiro: Dialnet, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10319606.pdf>.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

CRUZ, Rafael Rivera Monteiro. **Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do programa de gestão de desempenho**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas,

Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. ***Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.*** (1985) New York: Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>. Acesso em 12/05/2025

DELLA FONTE, Sandra Soares. **Formação No E Para O Trabalho.** (2018). Educação Profissional E Tecnológica Em Revista, 2(2), 6-19. <https://doi.org/10.36524/profept.v2i2.383> Acesso em 25/07/2024

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** Educar em Revista, nº 24, 2004, pp. 213-225 Universidade Federal do Paraná. Paraná, Brasil.

DUARTE, Fernanda. **Teletrabalho e qualidade de vida: desafios e estratégias no contexto contemporâneo.** Rio de Janeiro: FGV, 2021.

DURÃES, B. **O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova realidade no contexto organizacional.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hjj/?lang=pt>. Acesso em: 9 out. 2025.

Elvira, Enrique Sanches, **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho,** Brasília, ENAP, 2023. https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/RelatrioEvEx_PGD3.pdf. Acesso em 10/05/2025

FILARDI, Fernando; MERCEDES, Rachel; DE CASTRO, P.; TULIO, Marco; ZANINI, Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences.** Cadernos EBAPE.BR, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. ISSN: 1679-3951. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 09 agosto 2024.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**, 17^a. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe**. Revista Brasileira de Educação. v. 14, n. 40, p. 168-194, jan./abr. 2009. DOI: 10.22279/revus.2018.v8n3.p37-52.601.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **Educação profissional e tecnológica: história, desafios e perspectivas**. Cadernos Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 49–67, jan./abr. 2003.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FRIGOTTO, G., et. al. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: relação com o ensino médio integrado e o projeto societário de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018. 320 p.

FRIGOTTO, G., et. al. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores**. São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005.

GAMBOA, Sílvio Sánchez. **Pesquisa qualitativa: fundamentos e campos de aplicação**. São Paulo: Cortez, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai/jun. 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRIERO, Iara Coelho Zito; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio de revisar aspectos éticos das pesquisas em ciências sociais e humanas: a necessidade de diretrizes específicas**. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 23, p. 763-782, 2013.

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

HOOD, C. **A Public Management for All Seasons?** *Public Administration*, 69(1), 3-19(1991) <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em 15/05/2025

ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. ***Working from home: estimating the worldwide potential***. Geneva: ILO, 2020.

LIKERT, Rensis. *A technique for the measurement of attitudes* [Uma técnica para a medição de atitudes]. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 1–55, 1932.

LUCKMANN, T., BERGER, P. L. A construção social da realidade. 36ª ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2013.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papirus, 2012.

Kettl Donald F. ***The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America***. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 2002, USA. 205pp
<https://iajournals.org/index.php/9-book-reviews/73-donald-f-kettl-2002-the-transformation-of-governance-public-administration-for-twenty-first-century-america-baltimore-and-london-johns-hopkins-university-press-2002-usa-205pp>. Acesso em 15/05/2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). NORMLEX: **C177 – Convenção de Trabalho em Domicílio, 1966 (No. 177)**. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 12 de setembro. 2024

Milagres. **Proposta de gestão de desempenho nos Programas de Residência Multiprofissionais do Hospital Universitário da UFJF: desenvolvimento de competências e construção de novos percursos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) - Faculdade de Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora SP, 2020.

LEITE, Priscila de Souza Chisté. **Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. Investigação qualitativa em educação**. Atas CIAIQ 2018 -Disponível em:

<<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1656/1609>>. Acesso em 25 ago. de 2024.

LESSA, S. & TONET, I. **Introdução à Filosofia de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

LINKOWSKI, Juliete Alves dos Santos. **A atuação do Técnico em Assuntos Educacionais e a proximidade com a função do Pedagogo: possibilidades de uma integração**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – IFSC, Florianópolis, 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7665646. Acesso em: 16 de jun. 2024.

LOUREIRO, T.; MENDES G.H.S.; SILVA, E. P. **Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração**. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 16 n. 2, p. 703-728, maio/ago. 2018. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 16 n. 2, p. 703-728, maio/ago. 2018. Acesso em 15/05/2025.

LUKÁCS, Georg. **As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem**. Temas de ciências humanas, nº 4. São Paulo: Livraria Editora de Ciências Humanas, 1978.

LUKÁCS, Georg. **Para uma ontologia do ser social v. II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. Evolução da pesquisa em educação. In. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014, p.1-11.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U. 1986.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed.

São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos** [1844] (trad. Jesus Ranieri). São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, Karl. **O 18 brumário de Luiz Bonaparte**. São Paulo: Centauro, 2003.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital**. (trad. Rubens Enderle). São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. **O Capital. Livro II. O Processo de circulação do capital**. 2. ed. 85-0508. Paulo 2 Nova Cultural. 1985.

MARX, Karl. **Para a Crítica da Economia Política**. Trad. José Arthur Giannotti e Edgar Malagodi. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

MARX, Karl. **Salário, preço e lucro**. In. MARX, Karl/ENGELS, F. Obras escolhidas. Vol. 1. São Paulo: Alfa-Omega, 1983.

MANACORDA, Mario Aligheiro. **Marx e a Pedagogia Moderna**. Campinas, Alínea, 2ª Edição, 2010.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2014.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2018.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Teoria, Método e Criatividade**. 21.ed. Petrópolis, 1994.

NETA. O. M. M. O.; Assis. S. M.; Lima. A. C. S. **Trabalho como princípio educativo: uma possibilidade de superação da dualidade educacional no ensino médio integrado**. Revista Ensino Interdisciplinar, Mossoró, v. 2, n.05, 2016

PACHECO, Eliezer. **Fundamentos político-pedagógicos dos institutos federais: diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora**. Natal: IFRN, 2015. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1018/fundamentos%20Poli%CC%81tico-Pedago%CC%81gicos%20-dos%20Institutos%20Federais%20-%20>. Acesso em 01/02/2025.

PACHECO, Eliezer (org.). **Institutos Federais: Uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília, São Paulo: Moderna, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C.F. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Marise. **A educação profissional e tecnológica e a formação humana integral**. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (orgs.). *Educação e Trabalho: bases para a formação humana integral*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 83–104.

RAMOS, Marise. **Concepção do Ensino Médio Integrado**. Texto apresentado em seminário promovido pela Secretaria de Educação do Estado do Pará nos dias, v. 8,

2008. Disponível em http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

ROCHA, C. T. M. da, & AMADOR, F. S. (2018). **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, 16(1), 152–162. <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/54516> Acesso em: 20 jul. 2024.

ROCHA, A. B. **Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo**. 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6661/1/305-296-PB.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.

RODRIGUES, Douglas Corrêa . **Gestão do trabalho distantes no tempo e no espaço : padrões de projeto para projetar e gerir arranjos de trabalho remoto, teletrabalho e home office**. 2023. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2023.

RODRIGUES, Kenea Dos Santos. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho; teletrabalho na administração pública brasileira**. Programa de Gestão e desempenho. 2023. Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, 2023.

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2013.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 38. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação v. 12 n. 34. p 152-180. jan/abril 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de Politecnia**. Rio de Janeiro. FIOCRUZ. Politécnico de Saúde Joaquim Venâncio, 1989.

SAVIANI, D. **O nó do ensino de 2º grau**. Bimestre, São Paulo: MEC/ INEP – CENAFOR, n. 1, out. 1986.

SAVIANI, Dermeval et al. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, p. 147-164, 1994.

SAVIANI, Dermeval. **Em defesa do projeto de formação humana integral para a classe trabalhadora**. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, [S. l.], v. 1, n. 22, p. e13666, 2022. DOI: 10.15628/rbept.2022.13666. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/13666>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação. V. 12. N. 34. jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/wBnPGNkvstzMTLYkmXdrkWP/?format=pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SILVA, Virgílio Rúbia Sedemaka. **Programa de gestão e desempenho: desafios e perspectivas**. 2024. Dissertação (mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

SOUZA, Raoni de Lucena. **Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro**. 2023. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional 48. Dezembro, 2023.

SOUZA, Ana. **Impactos do distanciamento social na construção da subjetividade e identidade profissional**. Psicologia & Sociedade, v. 35, n. 2, 2023. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1519-549X2023000200331&script=sci_ar

[ttex](#)

TEIXEIRA, Carmozina Gomes. **Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na unir/vilhena a partir da implementação do programa de gestão e desempenho.** 2023. Dissertação, Mestrado, Universidade Federal de Rondônia, 2023.

TESSARINI, L. **Servidores técnico-administrativos e organização do trabalho na Educação Profissional e Tecnológica: experiências e percepções.** *Educação & Tecnologia*, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323269840014/html/>. Acesso em: 17 out. 2025.

APÊNDICE A



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA:

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa “Programa de Gestão e Desempenho no IFSul Campus Bagé: Implicações Organizacionais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)”, que será realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio-grandense (IFSUL) Campus Bagé, sob a responsabilidade da pesquisadora Cíntia Goulart Teixeira Gomes, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT que forneceu as informações presentes neste documento e sob orientação do Prof. Dr. Douglas João Orben.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar seus direitos como participante, esclarecer todas as informações sobre a pesquisa e garantir que sua participação seja baseada em uma decisão informada. Este TCLE foi elaborado em duas vias, as quais deverão ser assinadas ao final pelo(a) participante, caso concorde em participar voluntariamente da pesquisa, pela pesquisadora e pelo orientador da pesquisa. Assim sendo, uma via será retida com a pesquisadora e a outra com o(a) participante de pesquisa, seguindo a (Resolução CNS nº 466 de 2012, itens IV.3.f e IV.5.d).

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se tiver perguntas antes ou mesmo depois de assinar o Termo, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora. Não haverá qualquer tipo de penalização ou prejuízo se você não quiser participar ou retirar sua autorização a qualquer momento, mesmo depois de iniciar sua participação na pesquisa.

Essa participação consiste em responder uma entrevista que será disponibilizada de forma on-line e será realizada de forma privada. Para garantir a integridade das informações prestadas, após a transcrição das informações, o material será mantido sob guarda e sigilo da pesquisadora conforme Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 28, Inciso IV. Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo digital, sob guarda e responsabilidade da pesquisadora, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

A realização dessa pesquisa é importante visto que os benefícios relacionados com a sua colaboração nesta pesquisa consistem em contribuir com a elaboração de um diagnóstico da implantação do Programa de Gestão e Desempenho no IFSul

Campus Bagé. Sua contribuição trará benefícios para a sociedade de modo geral e para os servidores em particular, na medida em que esta pesquisa contribuirá para conhecer e apontar suas potencialidades e fragilidades como uma nova relação de trabalho constituída.

No caso de interrupção da pesquisa (Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 28, Inciso V), a decisão será justificada e o/a participante de pesquisa, caso seja necessário, receberá a assistência adequada (Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 17, Inciso V).

Os resultados das entrevistas serão divulgados conforme Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 3º, Inciso IV garantindo aos participantes o acesso aos resultados da pesquisa que será plenamente liberado de forma compreensível conforme Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 17, Inciso VI, e farão parte da dissertação de mestrado que será produzida pela pesquisadora. Além de estar assegurado o sigilo das informações pessoais ou que possam identificar o(a) participante.

Caso ocorra algum dano decorrente de sua participação no estudo, você será devidamente indenizado(a), conforme determina a lei, Resolução CNS 510, VI, Art. 9.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Objetivos: O objetivo desta pesquisa é conhecer as novas relações de trabalho geradas após implantação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal Sul Rio-Grandense Campus Bagé, suas implicações, possíveis potencialidades e fragilidades.

Procedimentos e metodologias: Participando do estudo você responderá a uma entrevista semiestruturada individual. A entrevista, que será previamente agendada, deverá ser realizada de forma on-line, em ambiente reservado exclusivamente para esse fim, garantindo privacidade e conforto durante sua participação. Com sua autorização, a conversa será gravada para fins de transcrição e análise do conteúdo da entrevista, que ficará armazenado e sob responsabilidade da pesquisadora por cinco anos, após a conclusão da pesquisa. Todas as informações serão tratadas com sigilo, e sua identidade será preservada, garantindo o anonimato da participante.

Desconfortos e riscos previstos: É possível que algumas questões abordadas na entrevista possam gerar constrangimento, desconforto, medo, vergonha, estresse, cansaço, aborrecimento. A fim de minimizar os riscos, serão adotadas as seguintes medidas: a entrevista será realizada em um ambiente reservado, garantindo privacidade e conforto; o(a) participante poderá interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificativa; caso prefira, poderá reagendar, optar por não responder a determinadas perguntas ou desistir da participação; todas as informações coletadas serão tratadas de forma sigilosa e a identidade da participante será preservada; o material gravado, autorizado pelo(a) participante, será armazenado em local seguro e acessado apenas pela pesquisadora responsável; De acordo com a Resolução CNS nº 510 de 2016, artigo 17, inciso V, item 1 do parecer, em caso de desconforto emocional ou psicológico, o(a)

participante que é servidor(a) do IFSul Campus Bagé poderá ser encaminhado(a) para o núcleo de assistência à saúde do servidor IF-NASS, onde poderá receber suporte adequado. Caso tenha dúvidas ou precise de esclarecimentos sobre o estudo, o(a) participante poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável a qualquer momento.

Acompanhamento e assistência: Durante a realização da pesquisa, os(as) participantes poderão entrar em contato com a pesquisadora responsável para esclarecimento de dúvidas ou outras informações sobre o estudo. Caso algum(a) participante apresente desconforto emocional, psicológico ou intelectual durante ou após a entrevista, será oferecida a possibilidade de encaminhamento para o núcleo de assistência à saúde do servidor IF-NASS, onde poderá receber suporte adequado. Se julgar necessário, poderá contar com o acompanhamento da pesquisadora no primeiro atendimento. O núcleo é o responsável pela saúde do servidor. Se houver necessidade, o(a) participante será orientado(a) sobre os serviços de apoio psicológico e jurídico disponíveis no IFSul. Todas as informações compartilhadas durante o estudo serão tratadas com sigilo e confidencialidade, garantindo a privacidade dos(as) participantes.

Forma de contato com a pesquisadora: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora Cíntia Goulart Teixeira Gomes, pelo endereço: Rua Noca Souza, nº 88, bairro: Tarumã, Bagé/RS, pelo telefone/WhatsApp: (53) 999749454 ou pelo e-mail: cintiagomes@ifsul.edu.br.

Forma de contato com Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do Comitê de Ética em Pesquisa CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos das pesquisas envolvendo seres humanos, protegendo os participantes em seus direitos e dignidade. O CEP é formado por um grupo de pessoas que compõe um órgão colegiado, com caráter consultivo, educativo e decisório. Sua responsabilidade é analisar os projetos de pesquisa para garantir que sejam realizados com respeito, segurança e cuidado com os participantes, além de verificar se a pesquisa está de acordo com as normas estabelecidas por leis e resoluções nacionais. Em caso de dúvidas, denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre seus direitos como participante da pesquisa, as participantes poderão entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) responsável pela avaliação dos aspectos éticos da pesquisa*.

*INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SUL-RIO-GRANDENSE – IFSul

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP

Endereço: Rua Gonçalves Chaves, 3218, sala 503, Bairro: Centro, Município:
Pelotas/ RS, CEP: 96.015-560, Telefone: (53) 3026-6095, (53) 3030-6095, Fax: (53)
3026-6950

E-mail: cep@ifsul.edu.br,

Horário de atendimento: das 9h às 13h

GARANTIAS AOS PARTICIPANTES:

Esclarecimentos: Você será informado(a) e esclarecido(a) sobre os aspectos relevantes da pesquisa, antes, durante e depois da pesquisa, mesmo se esta informação causar sua recusa na participação ou sua saída da pesquisa.

Direito de recusa a participar e direito de retirada do consentimento: Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa sem que isso traga qualquer penalidade ou represálias de qualquer natureza e sem que haja prejuízo ao seu tratamento iniciado ou por iniciar, incluindo a garantia de que não haverá qualquer penalização.

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e que as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pelos pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo não serão mostradas ou publicadas.

Ressarcimento: A participação na pesquisa não gerará qualquer despesa para você. A entrevista será realizada em horário e ambiente escolar, sem custos adicionais com transporte, alimentação ou outras despesas.

Indenização e medidas de reparação: Este estudo apresenta riscos de ordem psicológica, intelectual e emocional. Em caso de mal-estar, o(a) participante será encaminhado(a) ao Núcleo de Saúde ao servidor – NASS do IFSul para o devido acompanhamento e suporte. Não há previsão de indenização ou medidas de reparação, pois os riscos não devem causar danos duradouros. No entanto, caso haja algum prejuízo não previsto ou dano significativo, o(a) participante tem o direito de buscar reparação, desde que seja comprovado o nexo causal. Este direito não será condicionado, limitado ou negado.

Entrega de via do TCLE: Você receberá uma via deste Termo assinada e rubricada pela pesquisadora.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e desconfortos que esta pode acarretar, aceito participar e declaro ter recebido uma via original deste documento rubricada em todas as folhas e assinada ao final, pela pesquisadora e por mim:

Nome do(a) participante: _____

Contato telefônico: _____

e-mail (opcional): _____

Data: __/__/____.

Assinatura do(a) participante

Responsabilidade da Pesquisadora:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Assinatura da pesquisadora

Data: ____/____/____

Assinatura do orientador

Data: ____/____/____

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) responsável pela avaliação dos aspectos éticos desta pesquisa*.

*Os dados de contato serão inseridos neste termo após definição do comitê de ética responsável pela avaliação.

AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Autorizo a gravação da minha voz exclusivamente para fins de transcrição e análise de conteúdo da pesquisa. Compreendo que os arquivos de áudio serão armazenados em local seguro, acessível apenas pela pesquisadora. Fui informado(a) que serão tomadas as medidas para preservar o meu anonimato e a minha privacidade.

Bagé, ____ de ____ de ____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE B - Entrevista Semi - Estruturada

Perguntas:

1. Qual a sua modalidade no PGD?
2. A capacitação realizada foi suficiente para você iniciar o Teletrabalho?
3. Em qual lugar você realiza majoritariamente o Teletrabalho?
4. Ao aderir ao PGD percebeu aumento/melhora no meu tempo dedicado a família e as atividades domésticas.
5. Ao aderir ao PGD conseguiu dedicar mais tempo a si mesmo?
6. Há separação durante o dia os momentos de Teletrabalho dos da vida familiar:
7. Aderir ao PGD gerou autonomia laboral?
8. O trabalho remoto afetou seu senso de pertencimento à equipe ou à instituição?
9. Em relação ao trabalho em casa percebe alguma dessas fragilidades para executar as atividades: a velocidade da internet é compatível, tem cômodos suficientes para ter privacidade, possui um ambiente favorável, familiares compreendem que está em casa, mas tenho de cumprir com meu Teletrabalho?
10. Alguma dessas alternativas: ganho de tempo e economia de gasto com o deslocamento, flexibilidade de tempo e/ou autonomia organizacional no trabalho, mais tempo para se dedicar a si exemplo: compromisso social, esportes, passatempos, lazer, necessidades de cuidados pessoais/familiares foram as razões para a sua escolha. Ou ainda pode relatar outra:
11. O seu relacionamento com a chefia imediata alterou? Se sim, para melhor ou para pior?
12. E o relacionamento com terceiros (relativo às atividades laborais) internos ou externos ao IF Sul ocorreram mudanças? Caso a resposta for sim: para menos satisfatório ou mais satisfatório?
13. Na organização, distribuição e concretização das rotinas do trabalho ocorreram mudanças? Caso a resposta seja sim: para menos satisfatório ou mais satisfatório?
14. Sobre a clareza de objetivos da produção do trabalho ocorreram mudanças?

Caso a resposta seja sim: para menos satisfatório ou mais satisfatório?

15. No controle do trabalho (ações, entregas) ocorreram mudanças? Caso a resposta for sim: para menos satisfatório ou mais satisfatório?

16. E quanto as relações pessoais com os colegas ocorreram mudanças? Caso a resposta for sim: Pode relatar as alterações?

17.Ocorreram mais, menos ou não sofreu alterações nas oportunidades e qualificações na função desempenhada

18.Defina seu grau de satisfação na atividade desempenhada

19. Como você avalia os conhecimentos/habilidades com ferramentas de tecnologia da informação para executarem as atividades durante o PGD

20. Referindo-se ao período de trabalho em Teletrabalho, relata em poucas frases se percebeu alguma fragilidade para executar suas tarefas.

21. Referente ao seu período de Teletrabalho, você precisou buscar novas formas de se comunicar com chefia e colegas de trabalho? Se sim, dê exemplos:

22. Pontos positivos observados pelos participantes:_____

23. Pontos negativos observados pelos participantes: _____

24. Caso permaneça no Programa de Gestão e Desempenho na instituição, consegue visualizar alguma circunstância que tornará a sua relação com o trabalho mais vantajosa para instituição e para você como servidor?

25. Caso termine o Programa de Gestão e Desempenho na instituição, consegue visualizar alguma circunstância que tornará a sua relação com o trabalho mais vantajosa para instituição e para você como servidor?

26. Relate como servidor sua experiência com a implantação do PGD até o momento atual:

APÊNDICE C- Entrevista Semi estruturada CHEFIAS

1. Ao ser implantado o PGD percebeu aumento/melhora nas entregas dos trabalhos executados por aqueles servidores que estão sob a minha chefia?
2. Com o PGD enfrentou dificuldades de comunicação com os servidores que aderiram ao programa?
3. Você sente que os servidores estão acessíveis e disponíveis quando necessário?
4. Percebeu mudanças nas relações de trabalho pós-implantação do PGD?
5. A adesão ao PGD por alguns servidores gerou autonomia laboral e, portanto, as entregas das atividades foram satisfatórias?
6. Quanto ao relacionamento com os servidores diretamente sob sua chefia foi notado alguma alteração?
7. E quanto ao relacionamento com terceiros (relativo às atividades laborais) internos ou externos ao IFSul pode relatar alguma alteração positiva ou negativa?
8. Na organização, distribuição e concretização das rotinas do trabalho houve alterações significativas? Se sim, foram positivas ou negativas? Pode exemplificar?
9. Em relação a clareza de objetivos da produção do trabalho ocorreram alterações?
10. Sobre o controle do trabalho como ações e entregas, foram satisfatórias?
11. Na sua percepção há alterações nas relações pessoais dos servidores em PGD com os colegas?
12. Foi possível avaliar se os servidores em PGD buscaram mais oportunidades de qualificações na função desempenhada?
13. Quanto a satisfação na atividade desempenhada pelos colaboradores em PGD foi satisfatória?
14. Os conhecimentos/habilidades com ferramentas de tecnologia da informação pelos servidores em PGD são adequados para o trabalho desenvolvido?
15. Referindo-se ao período de trabalho em Teletrabalho dos servidores que estão sob sua chefia, relata em poucas frases se percebeu alguma fragilidade para

execução das tarefas.

16. O nível de engajamento da equipe aumentou ou diminuiu? O que pode estar influenciando?

17. Referente ao período de Teletrabalho daqueles que estão sob sua chefia, você precisou buscar novas formas de se comunicar? Se sim, dê exemplos:

18. Pontos positivos observados pela chefia: _____

19. Pontos negativos observados pela chefia: _____

20. Caso permaneça no Programa de Gestão e Desempenho na instituição, consegue visualizar alguma circunstância que tornará a sua relação com o trabalho mais vantajosa para instituição e para você como chefe de equipe?

21. Caso termine o Programa de Gestão e Desempenho na instituição, consegue visualizar alguma circunstância que tornará a sua relação com o trabalho mais vantajosa para instituição e para você como chefe de equipe?

22. Relate como chefia sua experiência com a implantação do PGD até o momento atual:

APÊNDICE D - Questionário Avaliação do Produto Educacional

Produto Educacional (PE) e Questionário para Avaliação do PE

Prezado(a) Servidor(a) do IFSul Campus Bagé.

Você está sendo convidado(a) a conhecer, o Produto Educacional da pesquisa “Programa de Gestão e Desempenho no IFSul Campus Bagé: Implicações Organizacionais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)”, realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio-grandense (IFSUL) Campus Bagé, sob a responsabilidade da pesquisadora Cíntia Goulart Teixeira Gomes, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT, sob orientação do Prof. Dr. Douglas João Orben, que só poderá ser concluída, graças a sua participação, colega.

A avaliação será feita do dia 24/10/2025 até o dia 7/11/2028. Desde então, deixo já, os meus sinceros agradecimentos!

Essa participação consiste em ouvir os podcasts (uma série contendo três episódios) e responder o questionário abaixo. Eles podem ser encontrados gratuitamente na plataforma spotify: <https://open.spotify.com/show/3kZxhzEGXbm0NaCO5UQiYj>.

Se tiver qualquer dificuldade com a plataforma por favor mande uma mensagem ao whatsapp 53 999749454, que irei lhe enviar diretamente os áudios.

A realização dessa avaliação do produto educacional é importante, visto que, com a sua colaboração nesta pesquisa foi elaborado um diagnóstico da

implantação do Programa de Gestão e Desempenho no IFSul Campus Bagé. Trazendo assim benefícios para a sociedade de modo geral e para os servidores em particular, na medida em que esta pesquisa contribui para conhecer e apontar suas potencialidades e fragilidades como uma nova relação de trabalho constituída.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Objetivos: O objetivo desta pesquisa é conhecer as novas relações de trabalho geradas após implantação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal Sul Rio-Grandense Campus Bagé, suas implicações, possíveis potencialidades e fragilidades.

INFORMAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL:

Nas questões fechadas (são cinco), as respostas foram mensuradas em uma escala (Escala Likert) de cinco pontos, representando diferentes níveis de concordância com as afirmações apresentadas, a saber:

1 para opinião insatisfatória;

2 para razoável;

3 para boa;

4 para ótima; e

5 para excelente.

Na questão final aberta solicita-se aos participantes que apresentassem críticas ou sugestões que pudessem subsidiar o aprimoramento e a versão final deste Produto Educacional.

E-mail*

Este formulário está coletando e-mails.[Alterar configurações](#)

1) Você achou acessível as informações trazidas sobre o PGD na forma de Podcasts?

1() 2() 3() 4() 5()

2) A linguagem adotada no podcast mostrou-se adequada e atrativa para manter a atenção de você - ouvinte - durante a transmissão das informações?

1() 2() 3() 4() 5()

3) A série de podcasts forneceu informações que contribuíram com esclarecimentos inéditos acerca do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?

1() 2() 3() 4() 5()

4) O conteúdo apresentado na série de podcasts possibilitou reflexões acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Educação Profissional e Tecnológica, incluindo suas repercussões institucionais e efeitos na vida profissional e pessoal dos participantes?

1() 2() 3() 4() 5()

5) Você acredita que essa série de Podcast pode ser adotada como ferramenta de gestão para os servidores inseridos na Educação Profissional e Tecnológica?

1() 2() 3() 4() 5()

6) Faça críticas ou sugestões que poderão subsidiar o aprimoramento e a versão final deste Produto Educacional.

Validação (Primeira Instância) do Produto Educacional