



Medição da Produtividade no Teletrabalho no Setor Público

Isabele Gomes dos Santos, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
Taciana de Barros Jerônimo, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

O presente artigo tem como objetivo analisar a medição da produtividade no regime de teletrabalho no setor público, a partir de um estudo de caso realizado na Divisão de Governança em Gestão de Pessoas no Tribunal Regional do Trabalho localizado no Nordeste Brasileiro. A pesquisa foi desenvolvida com base na observação e participação direta da pesquisadora em atividades da unidade. A análise aborda as práticas organizacionais e os desafios da implementação de modelos híbridos de trabalho, com ênfase na construção de indicadores de desempenho que possibilitem comparar a produtividade nas modalidades presencial e remota. A fundamentação teórica contempla conceitos como maturidade institucional, liderança no setor público, gestão por desempenho e teletrabalho. Como resultado, apresenta-se o desenvolvimento de indicadores que utilizam o painel de controle no Power BI. Ele é atualizado com dados padronizados, que permite mensurar e visualizar a produtividade por servidor, por setor e por tipo de atividade. Os resultados do uso dos indicadores elaborados demonstram equilíbrio entre as modalidades e apontam para a viabilidade do modelo híbrido no contexto do serviço público. A análise evidencia a importância da mensuração como instrumento de gestão estratégica e apoio à tomada de decisão, contribuindo para a consolidação de políticas públicas mais eficazes.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão de pessoas; Indicadores de desempenho; Administração pública; Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

A adoção do teletrabalho na administração pública intensificou-se a partir da pandemia de COVID-19, sendo posteriormente regulamentada por instrumentos normativos que viabilizam sua continuidade. Essa mudança estrutural impulsionou a necessidade de novas formas de mensurar a produtividade dos servidores, sobretudo em comparação com o regime presencial. No contexto dos tribunais trabalhistas, essa

transformação se refletiu diretamente na organização do trabalho, nas relações interpessoais e na gestão por resultados.

O presente artigo tem como objetivo desenvolver indicadores e analisar a produtividade no teletrabalho a partir de um estudo de caso realizado no Tribunal Regional do Trabalho localizado no Nordeste Brasileiro, especificamente na Divisão de Governança em Gestão de Pessoas. O setor é responsável pelo monitoramento e direcionamento de ações estratégicas da Secretaria de Gestão de Pessoas, sendo, portanto, central na formulação de indicadores e práticas de mensuração do desempenho institucional.

A problemática que motivou esta pesquisa decorre da necessidade de análises internas e externas sobre a medição da produtividade no teletrabalho do Tribunal Regional do Trabalho deste estudo. Para efeitos comparativos, são utilizados índices para medir a produtividade no teletrabalho e no presencial, assim, evidenciando como os trabalhadores produzem em cada modalidade.

A relevância do estudo reside na possibilidade de compreender como a administração pública pode adaptar suas estruturas e processos à realidade do trabalho remoto, utilizando-se de ferramentas tecnológicas e estratégias de gestão orientadas a resultados. Além disso, pretende-se contribuir para o debate sobre a efetividade do teletrabalho como modelo sustentável de organização laboral no setor público brasileiro.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A maturidade institucional é um conceito central para compreender a capacidade das organizações públicas de alinhar seus processos e estruturas às demandas sociais. De acordo com North (1990), instituições maduras possuem regras formais e informais que garantem previsibilidade e eficiência. Scott (2001) complementa que a maturidade envolve a integração entre estruturas organizacionais e cultura institucional, favorecendo a adaptabilidade e a inovação. A liderança, por sua vez, é um dos elementos que condiciona o nível de maturidade das instituições.

Kotter (1996) destaca que líderes eficazes são capazes de articular uma visão transformadora, engajar colaboradores e conduzir mudanças organizacionais. No setor público, esse processo deve estar alinhado aos princípios da legalidade, da eficiência e da

impessoalidade. Mintzberg (1994) argumenta que práticas organizacionais como o planejamento estratégico, a gestão por competências e a avaliação de desempenho são sinais de uma estrutura consolidada e resiliente.

Desta forma o referencial teórico desta pesquisa possui os tópicos: trabalho remoto na administração pública, indicadores de desempenho no setor público e trabalho remoto no setor público e o programa de gestão e desempenho.

2.1. TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A introdução do trabalho remoto na administração pública, especialmente após o cenário de pandemia, provocou uma reconfiguração das rotinas organizacionais. Feldman e Pentland (2003) explicam que os modelos flexíveis de trabalho exigem a coexistência entre normas estabelecidas e práticas dinâmicas. Segundo Rocha e Amador (2018), o teletrabalho é quando as pessoas trabalham de forma remota, usando tecnologia, sem precisar ir até o local onde o trabalho será apresentado. De forma mais simples, teletrabalho significa trabalhar à distância com a ajuda de tecnologias da informação e comunicação (TIC), como explicam Rosenfield e Alves (2011).

Nesse contexto, Becker (2004) afirma que a adaptação ao teletrabalho demanda mecanismos de controle e avaliação que garantam produtividade, sem comprometer a autonomia do trabalhador.

Com o intuito de normatizar essa modalidade, foram instituídos dispositivos como o Decreto nº 11.072/2022 e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado por instruções normativas federais. O PGD estabelece diretrizes para a definição de metas, monitoramento das entregas e avaliação da performance no serviço público, com foco na entrega de resultados (Pentland & Feldman, 2005), que é a gestão da produtividade.

O termo produtividade ao longo do tempo foi ganhando diferentes significados e perspectivas. No caso do setor público, a produtividade precisa ser compreendida, levando em conta as particularidades dos serviços públicos, como destaca Sakuda (2005).

Por fim, os indicadores de gestão de pessoas assumem papel estratégico nesse novo cenário. Chiavenato (2014) destaca que os indicadores permitem mensurar desempenho, apoiar a tomada de decisão e promover ajustes nas práticas organizacionais. Parmenter (2017) classifica-os em quatro categorias principais: eficiência operacional, engajamento e bem-estar, retenção de talentos e desenvolvimento profissional. Slack (2006) reforça

que, ao quantificar resultados e compará-los com metas, os gestores são capazes de identificar gargalos e promover melhorias contínuas.

2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A literatura aponta que a adoção de indicadores de desempenho no setor público é uma ferramenta consolidada de avaliação gerencial. Kuhlang et al. (2011) e Chen et al. (2012) defendem que a mensuração sistemática da performance organizacional promove transparência, *accountability* e aprimoramento dos serviços públicos.

Estudos aplicados ao contexto do trabalho remoto evidenciam que a definição clara de metas, aliada ao uso de painéis visuais e sistemas informatizados, favorece a produtividade (Feldman & Pentland, 2003). A criação de dashboards gerenciais em plataformas como o Power BI tem sido uma prática adotada por órgãos públicos para integrar dados e facilitar a análise comparativa entre setores e servidores.

Além disso, práticas de *benchmarking* entre órgãos públicos – como observado na articulação entre regionais do Tribunal do Trabalho – têm possibilitado o intercâmbio de experiências e o aperfeiçoamento contínuo da gestão por resultados. Nesse sentido, a utilização de painéis de produtividade representa uma inovação institucional capaz de consolidar políticas de trabalho remoto com base em evidências empíricas.

2.3 TRABALHO REMOTO NO SETOR PÚBLICO E O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)

A adoção do teletrabalho no setor público envolve desafios estruturais e culturais. Becker (2004) ressalta que a reconfiguração das rotinas organizacionais demanda a criação de mecanismos formais de controle e avaliação, garantindo que a produtividade seja mantida. Além disso, Schulz (2008) argumenta que a tecnologia pode atuar como um facilitador da adaptação organizacional, promovendo maior integração entre equipes e viabilizando o acompanhamento das atividades dos servidores.

No Brasil, a regulamentação do teletrabalho ocorreu pela Lei 13.467/2017 (Lei da Modernização Trabalhista). Atualmente, o teletrabalho na administração pública é regulamentado, principalmente, pelo Decreto nº 11.072/2022. Para estruturar e padronizar essa modalidade, foi criado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecido também pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023, que tem como objetivo monitorar e mensurar a produtividade dos servidores em teletrabalho.

A adoção do PGD possibilitou a implementação de indicadores que garantem que a produtividade seja mantida ou melhorada. O PGD possui uma série de funcionalidades voltadas à estruturação das atividades laborais, à definição de metas e à mensuração da performance dos servidores. Sua principal finalidade é permitir que o desempenho dos trabalhadores seja avaliado com base na entrega de resultados, e não exclusivamente na carga horária cumprida, alinhando-se a princípios modernos de gestão por resultados.

3. METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo de caso descritivo e exploratório, desenvolvido a partir da experiência prática da autora durante o estágio supervisionado na Divisão de Governança em Gestão de Pessoas do Tribunal Regional do Trabalho localizado no Nordeste Brasileiro. A metodologia adotada é qualitativa, com base na observação participante, análise documental e levantamento de práticas organizacionais voltadas à mensuração da produtividade no regime de teletrabalho.

A observação participante foi conduzida ao longo de seis meses (de outubro de 2024 a março de 2025), período de participação ativa das atividades da unidade, incluindo a elaboração de documentos estratégicos, organização de dados, produção de painéis gráficos no Power BI e análise de informações relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O estudo concentrou-se na análise do processo de construção de indicadores aplicáveis ao teletrabalho, considerando as seguintes etapas: levantamento das necessidades da unidade, coleta de dados por meio de planilhas padronizadas, consolidação das informações em dashboards interativos e avaliação dos resultados obtidos por setor e por servidor. Os dados utilizados foram extraídos de planilhas de registro enviadas periodicamente às unidades administrativas participantes do PGD.

Foram ainda analisadas normativas, como o Decreto nº 11.072/2022 e as Instruções Normativas nº 24/2023 e nº 52/2023, que regulamentam o teletrabalho e a medição da produtividade na administração pública federal.

A escolha pelo estudo de caso se justifica pela possibilidade de aprofundar a análise de um fenômeno real e contemporâneo, inserido em um contexto organizacional específico, permitindo compreender suas implicações práticas e teóricas. Essa abordagem

também possibilita a articulação entre a vivência empírica e os referenciais conceituais sobre gestão pública, produtividade e inovação no setor público.

4. APRESENTAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS INDICADORES

A medição da produtividade no teletrabalho requer a definição de indicadores objetivos, padronizados e alinhados às metas organizacionais. No contexto do TRT, a Divisão de Governança em Gestão de Pessoas estruturou um conjunto de métricas baseadas nas categorias propostas por Parmenter (2017), adaptadas à realidade da administração pública.

Os indicadores foram operacionalizados por meio de planilhas padronizadas, enviadas mensalmente às unidades participantes do PGD. Cada servidor preenchia informações relativas à sua lotação, modalidade de trabalho, atividade realizada, grau de complexidade e data de execução. A pontuação foi atribuída automaticamente conforme o nível de complexidade: de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), cabendo ao gestor revisar e validar os dados inseridos. Esse formato permitiu a extração de métricas consolidadas, a partir das quais foi possível calcular índices de produtividade individual e coletiva, bem como realizar análises comparativas entre setores e entre modalidades de trabalho.

Os indicadores de gestão de pessoas são ferramentas essenciais para a administração pública, permitindo mensurar a eficiência dos servidores, assim como, processos organizacionais e orientar as decisões estratégicas. Segundo Chiavenato (2014), a mensuração do desempenho humano deve ser estruturada a partir de critérios objetivos que possibilitem ajustes nas práticas organizacionais, para garantir maior alinhamento entre objetivos da instituição e a produtividade da força de trabalho.

Parmenter (2017) classifica os indicadores de desempenho em quatro categorias principais: eficiência operacional, engajamento e bem-estar, retenção de talentos e desenvolvimento profissional. Essas métricas fornecem uma visão mais abrangente sobre o desempenho dos servidores e possibilita uma melhor compreensão sobre a atuação dos trabalhadores na organização.

Os indicadores de eficiência operacional incluem métricas como índice de produtividade, cumprimento de prazos e tempo médio para a conclusão de tarefas. Esses indicadores avaliam a capacidade dos servidores de entregar resultados dentro das expectativas institucionais (Slack, 2006). Quantificando, é possível utilizar a fórmula:

Produtividade = Produção total/ Horas trabalhadas, para auxiliar na medição da produtividade. Para a eficiência operacional, ainda foram utilizados: quantidade de atividades realizadas por servidor; pontuação atribuída por complexidade; tempo médio por tarefa; comparação entre modalidades (presencial e remoto).

Em relação ao engajamento e bem-estar, as métricas como índice de satisfação no trabalho, nível de estresse ocupacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional influenciam o impacto das condições de trabalho na motivação dos servidores (Becker, 2004). A partir dessas variáveis, é possível identificar e evitar problemas como absenteísmo e baixa produtividade. Foram utilizados: frequência de registros por servidor; adesão ao teletrabalho; variação no volume de entregas.

A retenção de talentos é monitorada através de indicadores como taxa de rotatividade, absenteísmo e tempo médio de permanência na organização. Essas métricas refletem a estabilidade da força de trabalho e a capacidade da organização de oferecer um ambiente atrativo para os servidores (Chiavenato, 2014). Quando esses índices apresentam valores altos, isso pode significar falhas na gestão e estruturação organizacional. A taxa de rotatividade pode ser calculada através da fórmula: Taxa de rotatividade(%) = Número de saídas no período; Número médio e funcionários no período 100, enquanto a Taxa de absenteísmo corresponde ao índice de absenteísmo (%) = Horas perdidas por falta; Horas teóricas trabalhadas. Ainda foram utilizados os indicadores de desenvolvimento profissional e valorização: tipo de atividade desenvolvida, associada à sua complexidade e contribuição para os resultados da unidade; e de comparação percentual de produtividade entre modalidades: cálculo da média de pontos obtidos por atividade, considerando os dias trabalhados em cada regime (presencial ou remoto).

De encontro a isso, os indicadores de desenvolvimento profissional incluem o índice de capacitação, impacto da capacitação no desempenho e índice de promoção interna, que são métricas para avaliar o investimento na qualificação dos servidores e seu efeito sobre a performance institucional (Pentland e Feldman, 2005). Para efeitos práticos, o índice de capacitação é calculado como: índice de capacitação = Horas de treinamento por colaborador/Total de colaboradores. Essas informações são essenciais para a formulação de estratégias que incentivem os servidores a buscarem mais qualificações e uma contínua valorização profissional.

A partir do teletrabalho e do Programa de Gestão e Desempenho, esses indicadores tornaram-se ainda mais relevantes, pois possibilitam uma avaliação baseada em resultados, substituindo o modelo tradicional de controle presencial (Feldman e Pentland, 2003).

Percentual da média obtida em trabalho presencial e em teletrabalho - A partir das pontuações das atividades e do registro dos dias, é possível atribuir uma média para cada modalidade de trabalho. O cálculo é feito considerando os pontos para as atividades realizadas presencialmente e os pontos das atividades em teletrabalho, divididos pelos dias trabalhados de cada respectiva modalidade. A partir desse resultado, é encontrada a Média dos Pontos em Teletrabalho e a Média dos Pontos em Presencial. Através desses dados, é feita uma divisão, considerando: $\text{Teletrabalho} = \frac{\text{Média dos Pontos em Teletrabalho}}{\text{Média dos Pontos em Teletrabalho} + \text{Média dos Pontos em Presencial}}$ e $\text{Presencial} = \frac{\text{Média dos Pontos em Presencial}}{\text{Média dos Pontos em Presencial} + \text{Média dos Pontos em Teletrabalho}}$. Assim, o resultado considerando a proporção de cada é retornado em percentual, para efeitos comparativos e de análise do rendimento em cada modalidade. Essa métrica é essencial para o controle da produtividade.

Total de atividades realizadas por modalidade de trabalho - Ainda para efeitos comparativos, é feito uma mensuração por categoria de atividades, como reuniões, confecção de documentos, e-mails, entre outros, e registrado em qual modalidade essa atividade foi realizada. Dessa forma, o gestor poderá analisar quais tipos de atividades tem mais frequência em teletrabalho ou em trabalho presencial, facilitando para a organização da escala.

4.1. PAINEL DE CONTROLE DE PRODUTIVIDADE

Com base nos dados coletados, foi desenvolvido um Painel de Controle de Produtividade utilizando a plataforma Microsoft Power BI. O painel teve como finalidade facilitar a visualização dos dados registrados pelas unidades e subsidiar a análise gerencial da produtividade em teletrabalho e trabalho presencial.

As principais funcionalidades do painel incluíram:

- Visualização da quantidade de dias registrados por modalidade (presencial, remoto, afastamento);
- Total de atividades realizadas, categorizadas por tipo e modalidade de trabalho;

- Pontuação total por nível de complexidade, permitindo identificar o grau de exigência das tarefas executadas;
- Média de produtividade por modalidade, calculada pela fórmula: Média = Pontuação Total da Modalidade / Número de Dias Trabalhados na Modalidade
- Gráfico de distribuição por categoria de atividade, evidenciando quais tarefas são mais frequentes em cada modalidade;
- Análise temporal: atividades realizadas por dia, com somatório de pontos obtidos;
- Painel de filtros dinâmicos, permitindo a análise por servidor, setor, tipo de atividade, período e complexidade.

A partir do painel, observou-se que, de maneira geral, a produtividade no regime de teletrabalho apresentou equivalência — e em alguns casos, superioridade — em relação ao regime presencial. Essa constatação reforça a viabilidade do modelo híbrido de trabalho no serviço público, desde que haja estrutura de controle, validação de dados e acompanhamento sistemático por parte da gestão.

Além disso, o painel serviu como resposta institucional à solicitação do TRT sobre a eficácia do teletrabalho nos regionais, apoiando-se em evidências concretas e comparáveis. O uso da tecnologia, aliado à padronização dos dados, demonstrou-se eficaz para integrar as unidades, apoiar a tomada de decisões e promover maior transparência e accountability no setor público.

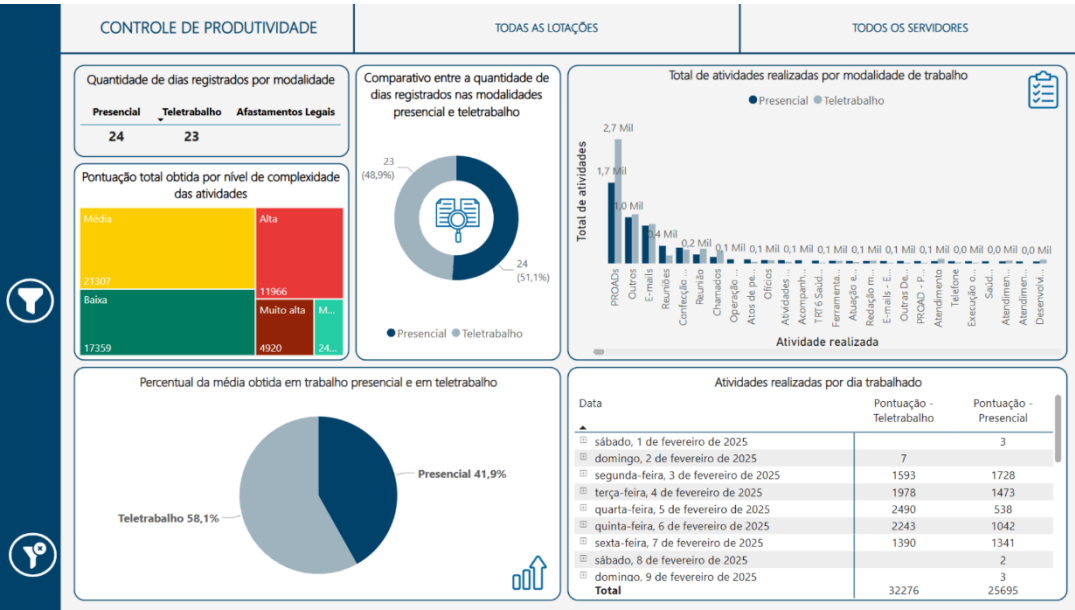
5. CONSIDERAÇÕES GERENCIAIS

No âmbito do PGD, chefias e servidores devem ter um plano de trabalho que consiga definir e mensurar as metas, os prazos e as atividades por meio de indicadores. Assim, o desempenho individual poderá ser avaliado com base na qualidade e no cumprimento dos critérios de eficiência. Além disso, o PGD promove um alinhamento estratégico entre as atividades realizadas e os objetivos institucionais, incentivando uma cultura de planejamento e foco em resultados.

Neste sentido, o TRT estudo de caso utiliza dashboard (ou painel de controle) do BI para organizar e apresentar informações importantes de forma clara e acessível para o

próprio TRT e para a sociedade. Ele é usado para monitorar, analisar e gerenciar dados em período programado: dia, semana, mês ou intervalo de tempo. de incluir gráficos, Ele contém tabelas, mapas e outros elementos visuais para facilitar a compreensão das informações. A Figura 1 apresenta o painel de controle da produtividade do TRT.

Figura 1
Painel do Controle de Produtividade elaborado no Microsoft Power BI



O painel elaborado através da plataforma Microsoft Power BI utiliza os dados extraídos diretamente das planilhas respondidas por cada setor e também a elaboração de medidas para complementar as informações necessárias para as análises. Além dos gráficos iniciais, o painel conta com as opções para filtros e limpar filtros.

Quantidade de dias registrados por modalidade: As modalidades presencial, teletrabalho ou afastamentos legais são contabilizadas para uma comparação inicial entre a quantidade de dias registrados por servidor em cada modalidade de trabalho. Um gráfico também é utilizado para demonstrar visualmente a diferença.

Pontuação total obtida por nível de complexidade das atividades: Cada atividade registrada na planilha precisa de um nível de complexidade abrangendo “Muito baixo”, “Baixo”, “Média”, “Alta” ou “Muito alta”, respectivamente, pontuando de 1 a 5. A

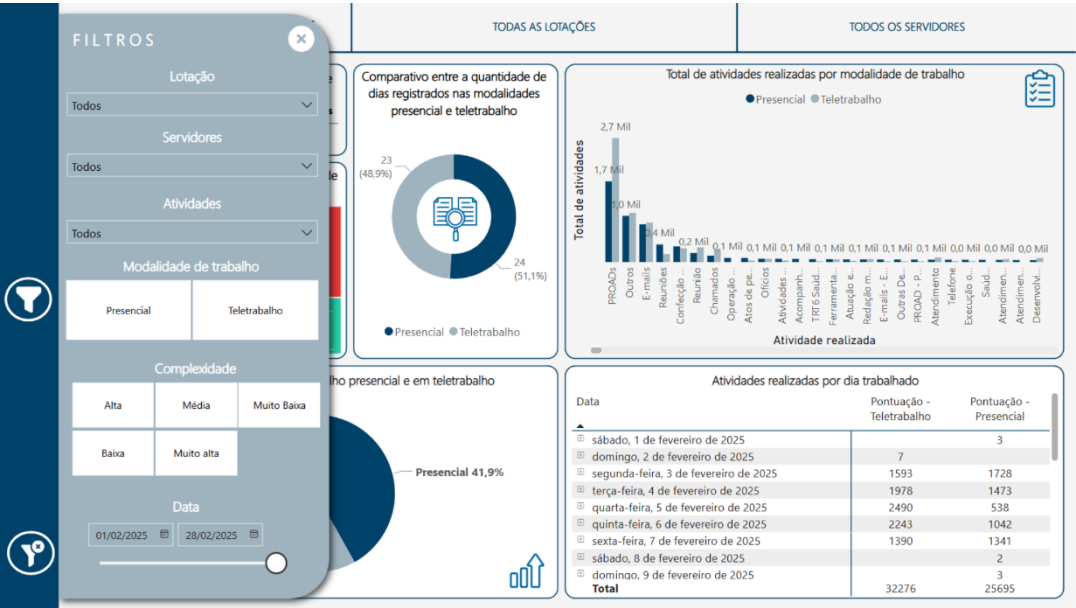
complexidade de uma atividade é relativa e exige o acompanhamento do gestor para definir pontuações e analisar casos distintos. Por exemplo, atender a um telefonema pode ser uma tarefa considerada simples, de nível “Baixo” ou “Muito baixo”, mas a depender do assunto tratado, da urgência e complexidade, a atividade poderá receber um nível mais alto. O dashboard ajuda a visualizar a diferença entre os níveis das atividades através de uma soma da pontuação total atribuída para cada.

Percentual da média obtida em trabalho presencial e em teletrabalho: A partir das pontuações das atividades e do registro dos dias, é possível atribuir uma média para cada modalidade de trabalho. O cálculo é feito considerando os pontos para as atividades realizadas presencialmente e os pontos das atividades em teletrabalho, divididos pelos dias trabalhados de cada respectiva modalidade. A partir desse resultado, é encontrada a Média dos Pontos em Teletrabalho e a Média dos Pontos em Presencial. Através desses dados, é feita uma divisão, considerando $\text{Teletrabalho} = \text{Média dos Pontos em Teletrabalho} / \text{Média dos Pontos em Teletrabalho} + \text{Média dos Pontos em Presencial}$ e $\text{Presencial} = \text{Média dos Pontos em Presencial} / \text{Média dos Pontos em Teletrabalho} + \text{Média dos Pontos em Presencial}$. Assim, o resultado considerando a proporção de cada é retornado em percentual, para efeitos comparativos e de análise do rendimento em cada modalidade. Essa métrica é essencial para o controle da produtividade.

Total de atividades realizadas por modalidade de trabalho: Ainda para efeitos comparativos, é feito uma mensuração por categoria de atividades, como reuniões, confecção de documentos, e-mails, entre outros, e registrado em qual modalidade essa atividade foi realizada. Dessa forma, o gestor poderá analisar quais tipos de atividades tem mais frequência em teletrabalho ou em trabalho presencial, facilitando para a organização da escala.

Atividades realizadas por dia trabalhado: Para registro formal, uma tabela demonstra uma divisão por data com as atividades registradas em cada dia e a pontuação total em teletrabalho e em presencial. Como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2
Painel do Controle de Produtividade com as opções de filtros



Filtros: Para facilitar a visualização, um painel de filtros foi incluído com a possibilidade do painel ser filtrado através da lotação, servidor, atividade realizada, modalidade de trabalho, complexidade e período de tempo. Os filtros contribuem, principalmente, para uma análise por setor.

6. CONCLUSÕES

Através do painel de Controle de Produtividade, será possível monitorar em conjunto como o Tribunal produz em teletrabalho e trabalho presencial. Além disso, é feito um comparativo direto entre as modalidades, a fim de registrar a produtividade e comprovar, principalmente, como o teletrabalho apresenta o mesmo nível de produção e, na maioria das lotações, se sobressai ao trabalho presencial. Dessa forma, é possível uma visualização numérica para facilitar a análise quantitativa em relação às atividades desenvolvidas pelo Tribunal, servindo para análises dos gestores e presidência.

Por fim, a comprovação através das métricas visam a continuação e aprimoramento do teletrabalho. Esse modelo é uma alternativa a diversos fatores que rondam os motivos pessoais dos trabalhadores, conciliando o trabalho e a rotina. Além disso, a tecnologia também permite uma integração maior para atendimento das demandas, o que não

necessita necessariamente acontecer em ambiente presencial. A adequação a modelos contemporâneos é essencial para evolução da organização. A análise quantitativa busca essa demonstração de resultados e o equilíbrio entre trabalho presencial e teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–678. <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Brasil. (2017). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm
- Brasil. (2022). *Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022*. Regulamenta dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm
- Brasil. (2023a). *Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023*. Dispõe sobre normas para o teletrabalho no âmbito da Administração Pública Federal. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>
- Brasil. (2023b). *Instrução Normativa Conjunta SGP/SRT/SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023*. Estabelece diretrizes para o controle da produtividade no regime de teletrabalho. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>
- Caplice, C., & Sheffi, Y. (1995). A review and evaluation of logistics performance measurement systems. *The International Journal of Logistics Management*, 6(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/09574099510805279>
- Chen, Y., Li, J., & Shady, B. D. (2012). From value stream mapping toward a lean/sigma continuous improvement process: An industrial case study. *International Journal of Production Research*, 50(24), 7164–7176. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.603372>

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kuhlang, P., Edtmayr, T., & Sihn, W. (2011). Methodical approach to increase productivity and efficiency in SME production environments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 20, 261–270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.033>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Parmenter, D. (2017). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Caderno EBAPE*, 16(1), 97–110. <https://doi.org/10.1590/1679-395158328>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–223.
- Sakuda, L. O. (2005). Teletrabalho: Desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39–49. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000300004>
- Santos Neto, J. M. S. (2021). *Percepção dos indivíduos sobre o teletrabalho na configuração home-office: Estudo de caso na seção judiciária do Maranhão* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Maranhão]. Repositório Institucional da UFMA.

Schulz, M. (2008). Staying on track: A voyage to the internal mechanisms of routine dynamics. *Organization Science*, 19(4), 685–699.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0324>

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage Publications.

Slack, N. (2006). *Operations strategy* (2nd ed.). Pearson Education.

Measuring productivity in teleworking in the public sector

ABSTRACT

This article aims to analyze the measurement of productivity in teleworking in the public sector, based on a case study conducted in the Human Resources Management Governance Division of the Regional Labor Court located in the Brazilian Northeast. The research was developed based on the researcher's observation and direct participation in the unit's activities. The analysis addresses organizational practices and the challenges of implementing hybrid work models, with an emphasis on building performance indicators that allow comparing productivity in in-person and remote modalities. The theoretical basis includes concepts such as institutional maturity, leadership in the public sector, performance management, and teleworking. As a result, the development of indicators that use the Power BI control panel is presented. It is updated with standardized data, which allows measuring and visualizing productivity by server, by sector, and by type of activity. The results of using the indicators developed demonstrate balance between the modalities and point to the viability of the hybrid model in the context of public service. The analysis highlights the importance of measurement as a strategic management tool and as a support for decision-making, contributing to the consolidation of more effective public policies.

Keywords: Teleworking; People management; Performance indicators; Public administration; Productivity.

Medición de la productividad en el teletrabajo en el sector público

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la medición de la productividad en el régimen de teletrabajo en el sector público, a partir de un estudio de caso realizado en la División de Gobernanza en Gestión de Recursos Humanos del Tribunal Regional del Trabajo ubicado en el Nordeste de Brasil. La investigación se desarrolló con base en la observación y participación directa del investigador en las actividades de la unidad. El análisis aborda las prácticas organizacionales y los desafíos de implementar modelos híbridos de trabajo, con énfasis en la construcción de indicadores de desempeño que permitan comparar la productividad en las modalidades presencial y remota. La base teórica incluye conceptos como madurez institucional, liderazgo en el sector público, gestión del desempeño y teletrabajo. Como resultado se presenta el desarrollo de indicadores que utilizan el panel de control en Power BI. Se actualiza con datos estandarizados, lo que permite medir y visualizar la productividad por servidor, por sector

y por tipo de actividad. Los resultados del uso de los indicadores desarrollados demuestran un equilibrio entre las modalidades y apuntan a la viabilidad del modelo híbrido en el contexto del servicio público. El análisis destaca la importancia de la medición como herramienta de gestión estratégica y apoyo a la toma de decisiones, contribuyendo a la consolidación de políticas públicas más efectivas.

Palabras clave: Teletrabajo; Gestión de personas; Indicadores de desempeño; Administración pública; Productividad.