

TELETRABALHO E SUSTENTABILIDADE: O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA UNILAB SOB A LENTE DO TRIPLE BOTTOM LINE (2019-2024)

1 INTRODUÇÃO

A busca por modelos de gestão pública mais eficientes, inclusivos e ambientalmente responsáveis intensificou-se nas últimas décadas, impulsionada por transformações socioeconômicas, avanços tecnológicos e crescente demanda por transparência e resultados (Abrucio, 2007). Paralelamente, ampliou-se a expectativa de incorporação do princípio da sustentabilidade nas estratégias e operações de instituições públicas, abordagem discutida com base no modelo Triple Bottom Line (TBL), que entende a sustentabilidade como o equilíbrio entre dimensões econômica, social e ambiental (Elkington, 1997).

A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem marco internacional para orientar políticas que conciliem crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental (ONU, 2015). Universidades públicas têm potencial para contribuir a metas como trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), consumo e produção responsáveis (ODS 12) e ação contra a mudança global do clima (ODS 13).

Identifica-se lacuna na literatura brasileira sobre como instrumentos gerenciais — em especial o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) — influenciam simultaneamente as dimensões econômica, social e ambiental no setor público de ensino superior. A maioria dos estudos concentra-se em variáveis administrativas e eficiência operacional, sem integrar repercussões sociais e ambientais.

Diante desse panorama, pergunta-se: De que modo a implementação do teletrabalho e do PGD influenciou a sustentabilidade institucional da Unilab, considerando dimensões econômica, social e ambiental, no período de 2019 a 2024? O objetivo geral é analisar essas influências através da análise quantitativa de indicadores de sustentabilidade organizados segundo o modelo TBL.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O debate sobre sustentabilidade ampliou-se de uma ênfase na preservação ambiental para uma abordagem integrada que articula dimensões econômica, social e ambiental. Elkington (1997) sistematizou essa perspectiva ao propor o modelo TBL, que avalia o desempenho sustentável de organizações com base nesses três pilares, instigando o repensar dos critérios de sucesso institucional para equilibrar interesses econômicos, justiça social e responsabilidade ambiental.

No setor público, a sustentabilidade institucional combina restrições orçamentárias com a necessidade de conciliar eficiência gerencial e valores públicos. A literatura aponta que organizações públicas sustentáveis associam eficiência à equidade e inclusão, adotando postura de responsabilidade em relação às gerações futuras (Dyllick; Hockerts, 2002).

A introdução do PGD nas universidades públicas insere-se no conjunto de reformas da administração pública brasileira orientadas pela Nova Gestão Pública (NGP), buscando incorporar ao setor público elementos da gestão privada — foco em resultados, racionalização de custos e maior flexibilidade organizacional (Abrucio, 2007). O PGD, instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, oferece flexibilidade na organização do trabalho, permitindo modalidades presenciais, híbridas e remotas, relacionando metas institucionais ao desempenho individual e coletivo (Brasil, 2022).

No contexto do teletrabalho na administração pública brasileira, Filardi et al. (2020) analisaram experiências no Serpro e na Receita Federal, identificando vantagens como redução de custos operacionais e maior flexibilidade de horários, ao mesmo tempo em que apontaram desafios relacionados à gestão de pessoas, infraestrutura digital e resistência cultural. Os autores destacam que transformações organizacionais bem-sucedidas requerem, além de ajustes normativos, mudanças culturais e simbólicas, enfatizando a importância do engajamento coletivo e do investimento em processos de aprendizagem organizacional.

Moore (1995) contribuiu com o conceito de "valor público", sugerindo que gestores públicos se concentrem na criação de valor social, sustentada por legitimidade política e capacidades operacionais. Esse arcabouço permite avaliar o teletrabalho e o PGD não apenas pela eficiência, mas por sua capacidade de promover transparência, otimização de recursos e resposta às demandas sociais.

Na perspectiva ambiental, Tao et al. (2023) demonstraram que a transição para o teletrabalho pode resultar em reduções substanciais da pegada de carbono, com benefícios que variam conforme fatores como configuração do ambiente de trabalho e comportamentos de viagem, reforçando a importância de abordagens sistêmicas para maximizar os ganhos ambientais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota abordagem quantitativa de caráter descritivo longitudinal, analisando as variações temporais nos indicadores de sustentabilidade institucional da Unilab entre 2019 e 2024, período que engloba a transição para o teletrabalho e a implementação do PGD nas três dimensões do TBL.

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), criada em 2010, possui sede no Ceará com dois campi e uma unidade acadêmica, além de um campus na Bahia. A adoção do PGD foi aprovada internamente em 2022, permitindo modalidades presenciais, híbridas e remotas associadas ao acompanhamento de metas institucionais.

O recorte temporal permite comparar o período pré-pandemia (2019), o contexto de teletrabalho integral (2020-2021), a fase de transição para modelos híbridos (2022-2023) e a implantação formal do PGD (2024). A seleção dos indicadores foi orientada pelo modelo TBL, considerando simultaneamente as dimensões econômica, social e ambiental, e pelas metas pertinentes dos ODS.

A coleta de dados foi realizada através do sistema SIGA Brasil, que oferece acesso aos dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), contemplando a execução financeira da Unilab organizados por grandes grupos de despesa e detalhados por subelementos. Dados de consumo foram obtidos junto aos setores administrativos, registros do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) e via plataforma Fala.BR.

Os indicadores foram divididos em três dimensões: econômica (despesas de custeio), social (afastamentos por motivo de saúde) e ambiental (racionalização de espaços físicos, consumo de papel, energia elétrica e água). A análise seguiu procedimentos descritivos e comparativos, aplicando técnicas de análise horizontal (variação entre períodos) e vertical (participação percentual), conforme metodologia de Marion (2012).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

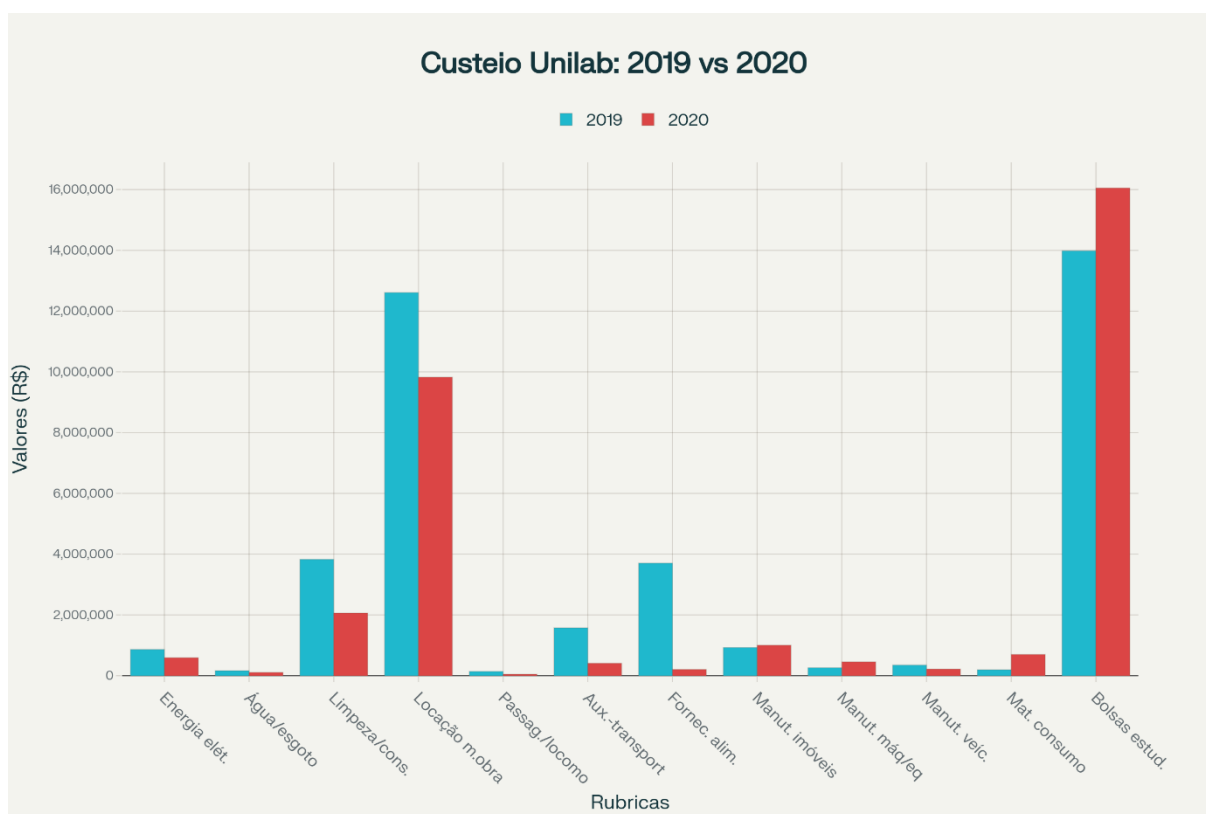
Esta seção apresenta a análise empírica dos dados da Unilab no período 2019-2024, organizados segundo as três dimensões do modelo Triple Bottom Line (TBL). Os resultados

evidenciam como a implementação do teletrabalho e do PGD influenciaram indicadores de sustentabilidade econômica, ambiental e social, revelando padrões de transformação organizacional correlacionados às políticas de gestão adotadas. A análise comparativa entre diferentes períodos permite identificar tendências, sinergias e desafios emergentes, contribuindo para a formulação de hipóteses sobre as relações entre flexibilização do trabalho, racionalização de recursos e sustentabilidade institucional no ensino superior público.

4.1 A DIMENSÃO ECONÔMICA

A gestão econômica da Unilab evidencia padrões de rápida redução de custos no início da pandemia, seguida de retomada parcial com o regime híbrido e estabilização com a implantação do PGD. O comparativo entre 2019 e 2020, conforme demonstra o Gráfico 1, revela queda média de 11,55% nas despesas de custeio, reflexo direto da virtualização das atividades. Itens mais dependentes da presença física sofreram reduções expressivas: energia elétrica (-31,47%), água e esgoto (-31,48%), limpeza e conservação (-46,22%), passagens e locomoção (-63,61%) e fornecimento de alimentação (-94,35%).

Gráfico 1 – Custeio da Unilab (2019-2020)



Fonte: dados oficiais Unilab/SIGA Brasil; elaboração própria.

Entre 2021 e 2022, a transição para o modelo híbrido resultou em elevação consistente das despesas associadas à ocupação física dos campi: energia elétrica (+129,92%), água e esgoto (+71,90%), limpeza e conservação (+78,85%) e manutenção de bens imóveis (+92,01%). O período de 2022 a 2024 revela amadurecimento do modelo híbrido e consolidação de práticas de gestão por resultados, com a Unilab mantendo parte das economias alcançadas no teletrabalho através de investimentos em infraestrutura sustentável.

A evolução acompanhou padrões observados em outras instituições federais, onde a redução de custos foi identificada como principal vantagem do teletrabalho (Filardi et al., 2020), corroborando que a flexibilização do trabalho pode ser estratégia viável para sustentabilidade financeira na administração pública, alinhando-se à abordagem da NGP.

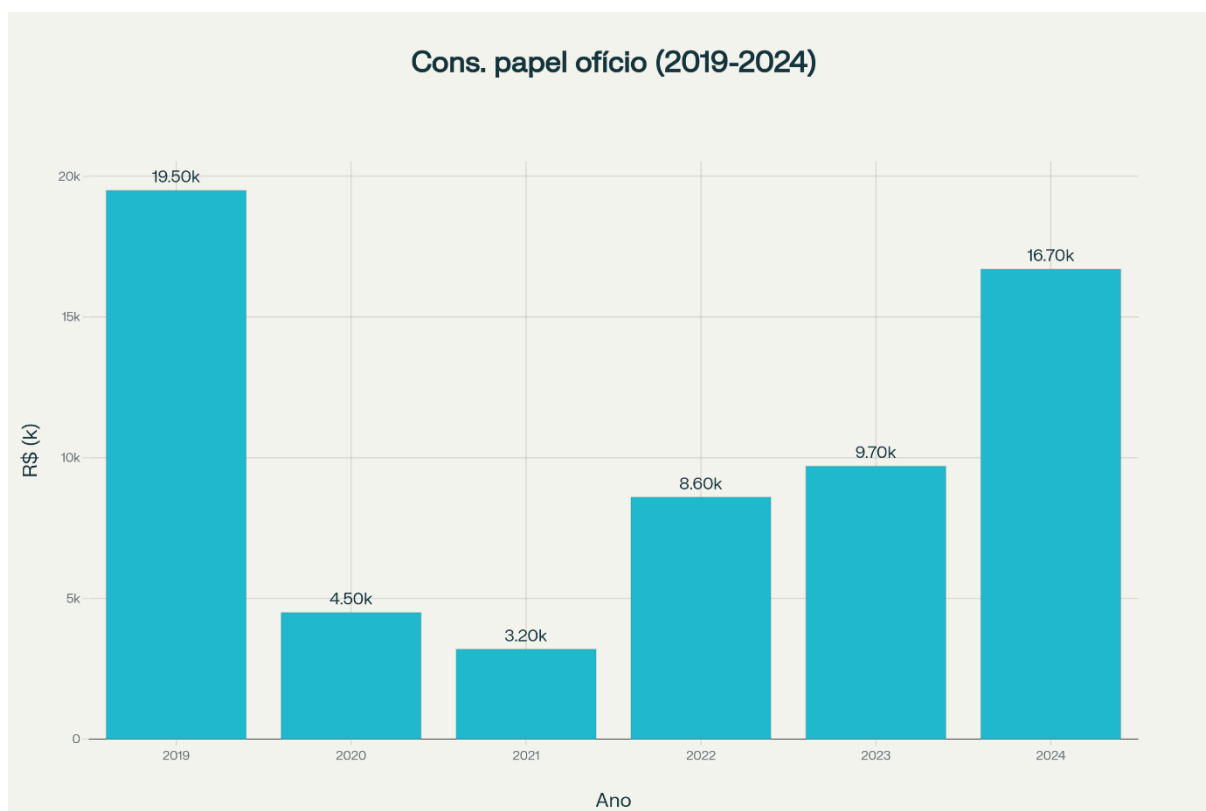
4.2 A DIMENSÃO AMBIENTAL

A Unilab avançou significativamente na dimensão ambiental com reduções de consumo e investimentos em infraestrutura sustentável. A reconfiguração dos espaços físicos, impulsionada pelo PGD e culminando no novo Plano de Desenvolvimento de Espaços (PDE), otimizou o uso da infraestrutura existente, substituindo múltiplas salas convencionais por ambientes flexíveis de uso compartilhado, reduzindo demandas por construção de novos prédios e evitando emissões de CO₂.

A adoção do teletrabalho integral reduziu drasticamente os deslocamentos diários de servidores, refletido na queda dos custos de combustível e manutenção veicular durante 2020-2021. Estudos indicam que o teletrabalho pode reduzir até 58% da pegada de carbono individual (Tao et al., 2023), enquanto dados da Cetesb (2020) apontam redução de 25% nas emissões de transporte no Brasil nos primeiros meses da pandemia.

O consumo de papel ofício apresentou redução drástica de aproximadamente 85% entre 2019 e 2020 (passando de R\$ 47.286,00 para R\$ 7.100,00), mantendo-se em níveis reduzidos durante 2021 (R\$ 5.850,00), associado à migração ao teletrabalho e consolidação de fluxos documentais digitais. O sistema fotovoltaico do Campus das Auroras, ampliado em 2022, gerou créditos que amorteceram reajustes tarifários, estabilizando custos energéticos mesmo com reocupação dos espaços.

Gráfico 2 – Consumo de papel ofício (2019-2024)



Fonte: dados oficiais Unilab/SIGA Brasil; elaboração própria.

Entre 2019 e 2020, o gasto com energia elétrica caiu 31,47% (de R\$ 867.600,00 para R\$ 594.690,00), e o de água reduziu-se 31,48% (de R\$ 164.300,00 para R\$ 112.573,00), demonstrando impactos quantificáveis do teletrabalho na sustentabilidade ambiental.

4.3 A DIMENSÃO SOCIAL

O número anual de afastamentos por motivo de saúde passou de 285 em 2019 para 134 em 2020 (redução de 53%) e 139 em 2021, representando uma redução de 53%, coincidindo com o período de teletrabalho integral. Nos anos de modelo híbrido (2022-2023), os afastamentos subiram para 493 casos, retornando a 285 em 2024 com a implementação do PGD. Essa trajetória reflete variações na exposição a riscos e flexibilidade laboral, sinalizando ganhos concretos em bem-estar e satisfação laboral durante o teletrabalho.

A análise é limitada pela falta de indicadores sociais estruturados (satisfação, engajamento, equidade), dificultando avaliação completa. Contudo, observou-se retomada e ampliação da assistência estudantil após 2022, coincidindo com o fortalecimento da função redistributiva da Unilab através da aplicação de recursos resultantes de racionalização em políticas de inclusão, alinhando-se aos ODS 3 e 4.

4.3 HIPÓTESES EMERGENTES

Da análise emergiram três hipóteses principais: (H1) O teletrabalho integral reduz custos operacionais, e a adoção do modelo híbrido com PGD leva à recomposição parcial dessas economias; (H2) A manutenção dos ganhos ambientais do teletrabalho e PGD depende da internalização de práticas de racionalização e monitoramento contínuo para evitar efeitos rebote; (H3) Os ganhos sociais iniciais do teletrabalho e PGD dependem de políticas proativas de suporte psicossocial e infraestrutura para se manter durante transições organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou contribuições significativas do teletrabalho e PGD na Unilab para as três dimensões do TBL, em consonância com metas dos ODS e princípios da NGP. Na dimensão econômica, verificou-se redução de custos operacionais e otimização de processos. Na dimensão ambiental, observou-se redução de consumo de papel, energia e combustível, com benefícios múltiplos através da modernização de serviços e infraestrutura sustentável. Na dimensão social, registrou-se redução de afastamentos durante o teletrabalho integral e fortalecimento de políticas de inclusão estudantil.

Os achados revelam sinergias sistêmicas entre os aspectos econômico, social e ambiental, corroborando a visão de Elkington (1997) sobre a natureza integrada da sustentabilidade. A ampliação da infraestrutura fotovoltaica uniu estabilização de custos energéticos, redução de emissões indiretas de CO₂ e reforço da identidade institucional sustentável. A flexibilização laboral promovida pelo PGD vinculou economia de recursos operacionais a investimentos em assistência estudantil, demonstrando que políticas públicas pautadas pelo TBL podem gerar valor compartilhado.

Em termos de implicações, o teletrabalho e o PGD, integrados às três dimensões do TBL e aos ODS, mostraram-se aptos a promover transformações organizacionais nas universidades públicas, desde que respaldados por gestão da mudança, participação de stakeholders e avaliação contínua. O estudo amplia a compreensão sobre adaptação de instrumentos de gestão pública para sustentabilidade integral, oferecendo orientações para gestores alinharem eficiência, equidade e cuidado ambiental, consolidando o papel estratégico das instituições de ensino na Agenda 2030.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, p. 67-86, ed. esp. comemorativa, 2007.
- 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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11072&ano=2022&ato=eb31zZq1kMZpWTb9b>. Acesso em: 07 mar. 2025.
- CETESB. Relatório de Emissões Veiculares no Estado de São Paulo 2020. São Paulo: CETESB, 2020.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, n. 2, p. 130-142, 2002.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
- FILARDI, F.; PEREIRA, J.; SOUZA, A.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 18-35, 2020.
- MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOORE, M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- ONU. Organização das Nações Unidas. *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova York: ONU, 2015.
- TAO, Y.; YANG, L.; JAFFE, S.; et al. Climate mitigation potentials of teleworking are sensitive to changes in lifestyle and workplace rather than ICT usage. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 120, n. 39, 2023. Disponível em: <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2304099120>. Acesso em: 17 jul. 2025.