



Flexibilização do Trabalho no Serviço Público Federal: Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Implicações para a Gestão Pública

Autoria: Francielli Bispo Bertagnolli de Paula

Coautoria: Liliane Canopf

RESUMO:

Desde a pandemia da Covid-19, ambientes de trabalho tiveram que se adequar a não aglomeração para evitar a transmissão do vírus. Isso não foi diferente para os órgãos municipais, estaduais, federais e empresas privadas. Para os órgãos federais foi criada a Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65/2020, e o PGD (Programa de Gestão e Desempenho), que regulamentava a flexibilização do trabalho. Em 2023, a Instrução Normativa Conjunta a SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 vem atualizar o mesmo programa. Este artigo analisa os impactos da flexibilização do trabalho no serviço público federal brasileiro, enfatizando o teletrabalho e redução da jornada laboral. A metodologia é de cunho qualitativo, de natureza exploratória. Fundamentada através da revisão de literatura e de análise documental. Na análise dos dados verificou-se que houve ganhos relacionados à qualidade de vida, na organização do tempo de trabalho, na redução do absenteísmo, e consequentemente economia de recursos públicos e ampliação da autonomia funcional dos servidores. Foram identificados desafios na gestão pública, tais como: falta infraestrutura tecnológica, de mecanismos de avaliação de desempenho remoto e desigualdades de gênero. Chegou-se à conclusão de que o teletrabalho e a flexibilização da jornada, são avanços importantes para a modernização da gestão pública apesar dos desafios ainda existentes.

PALAVRAS-CHAVE: teletrabalho; qualidade de vida no trabalho; serviço público; gestão pública; políticas públicas.

Realização:



1. Introdução

Nos últimos anos o mundo do trabalho vem passando por transformações importantes e neste processo também se enquadra a gestão pública. Isso se dá em razão dos avanços tecnológicos, como as plataformas digitais e da modernização dos modelos tradicionais do mundo do trabalho, como o home office. Esse avanço e modernização podem ser exemplificados, quando o mundo esteve diante de uma epidemia global, a COVID-19, a qual trouxe um novo modo de trabalhar: o teletrabalho e junto com ele, a redução das jornadas de trabalho, uma flexibilização trabalhista que surge em decorrência da pandemia. Essas mudanças atingem de forma intensa o setor público, que historicamente foi marcado pela rigidez administrativa e pela centralidade do controle presencial. Todas estas mudanças abrem espaço para novas formas de organização do trabalho, levando sempre em consideração a qualidade dos serviços prestados (BAUMAN, 2001; MATIAS-PEREIRA, 2018).

Diante deste processo de mudança, é possível encontrar respostas aos desafios do mundo do trabalho junto à administração pública, uma vez que a flexibilização do trabalho quando vem acompanhada de mecanismos de gestão e avaliação, pode contribuir para a melhoria das condições de trabalho dos servidores (FILARDI *et al.*, 2020; MARANHÃO e PANTOJA, 2024).

Durante a COVID-19, a opção pelo teletrabalho, o trabalho híbrido e a redução da hora de trabalho de forma compulsória, acabou por acelerar e normalizar a prática em diferentes níveis da administração pública, mostrando seus aspectos positivos e negativos (VELASCO *et al.*, 2023).

A expansão do teletrabalho durante a pandemia não ocorreu apenas no Brasil. Relatório da Organização Internacional do Trabalho mostra que, no período mais crítico da crise sanitária, aproximadamente 557 milhões de trabalhadores no mundo passaram a exercer suas atividades de forma remota, mostrando uma transformação significativa na organização do trabalho. Devido a crise sanitária, o teletrabalho acaba se consolidando como alternativa para diferentes setores, incluindo o setor público. (OIT, 2021).

No caso brasileiro, em 2020 foi criado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que institucionalizou o teletrabalho e a redução da jornada, através da Instrução Normativa nº 65/2020, posteriormente atualizada pela Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2023), tornando este modelo como uma prática normal no serviço público federal, ancorada nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), cujo objetivo está ligado à eficiência, o resultado e a autonomia do servidor público.

As mudanças propostas também desencadeiam desafios como uma estrutura tecnológica que ainda precisa de avanços, capacitação de gestores, uma vez que o trabalho não é mais presencial e apresenta outras demandas, por exemplo a desigualdade de gênero, pois o sexo feminino tem suas especificidades



Assim, esta mudança, não está isenta de desafios como: questões como infraestrutura tecnológica desigual, a necessidade de capacitação de gestores para liderar equipes remotas, e o risco de aprofundamento das desigualdades de gênero no trabalho remoto, desfavorecendo o sexo feminino (LYTTELTON *et al.*, 2020).

Este estudo se torna relevante uma vez que procura compreender como a flexibilização do trabalho dentro do setor público, vem impactar diretamente a saúde e a qualidade de vida (QVT) dos servidores. Estudos demonstram que condições de trabalho mais flexíveis podem trazer bem-estar, reduzir o absenteísmo e aumentar a motivação e o engajamento funcional. No entanto outros estudos demonstram que existem riscos como sobrecarga de trabalho e isolamento social (ANDRADE, 2020; FILARDI *et al.*, 2020).

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos do teletrabalho e da redução da jornada de trabalho, institucionalizados pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sobre a qualidade de vida no trabalho e na saúde dos servidores públicos federais, considerando os desafios institucionais relacionados à gestão, à infraestrutura e à equidade, a partir de uma revisão de literatura e da análise de dados secundários de universidades federais que adotaram o PGD. Busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os impactos do teletrabalho e da redução da jornada de trabalho, regulamentados pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), sobre a qualidade de vida no trabalho e na saúde dos servidores públicos federais, e quais fatores institucionais condicionam seus resultados?

Apesar da expansão do teletrabalho no serviço público federal, ainda persistem lacunas institucionais relacionadas à gestão do desempenho, à infraestrutura tecnológica e à promoção da equidade, configurando um problema concreto de gestão pública que demanda análise e aperfeiçoamento das políticas existentes.

2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em revisão de literatura e análise documental, com o objetivo de compreender os impactos da flexibilização do trabalho no serviço público federal brasileiro. Observando seu impacto na saúde e na qualidade de vida dos servidores. Foram analisados artigos científicos, relatórios institucionais e documentos normativos relacionados ao teletrabalho no serviço público federal, dando-se ênfase ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

A revisão bibliográfica foi realizada nas bases SciELO, Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES, considerando publicações em língua portuguesa no período de 2018 a 2024, com os descritores: teletrabalho, jornada reduzida, qualidade de vida no trabalho, Nova Gestão Pública e serviço público. Incluiu-se artigos e relatórios que abordam o tema no contexto do setor público brasileiro.

Foram analisados artigos científicos, relatórios institucionais e documentos normativos relacionados ao tema, foram analisados documentos oficiais, como a Instrução Normativa nº 65/2020 (revogada) e a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº



24/2023, além de normativas e orientações institucionais de universidades federais que adotaram o PGD e o teletrabalho. Por utilizar exclusivamente dados secundários de domínio público, a pesquisa não demandou apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016.

3. Resultados

O resultado da análise documental e da revisão de literatura mostrou que a flexibilização do trabalho no serviço público federal brasileiro teve efeitos significativos, ganhos relacionados à saúde e à qualidade de vida dos servidores, bem como benefícios institucionais e econômicos, com destaque para o teletrabalho e a jornada reduzida, regulamentados pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Muito embora tenha se mostrado positivo, desafios relevantes foram identificados.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, em 2022, aproximadamente 7,4 milhões de pessoas estavam em regime de teletrabalho, correspondendo a 7,7% do total de ocupados no país. Observou-se, ainda, uma participação proporcionalmente maior de mulheres nesse modelo (8,7%) em comparação aos homens (6,8%) (IBGE, 2022).

Em estudos relacionados ao serviço público, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstrou que, em junho de 2020, cerca de 24,7% dos servidores públicos exerciam suas atividades remotamente, o que representava aproximadamente 3 milhões de trabalhadores (ROCHA *et al*, 2021).

O Relatório do Tribunal de Contas da União (TCU) destacou que o teletrabalho resultou em economia de até 50% nos custos operacionais em diversos órgãos da administração pública federal. A Advocacia-Geral da União (AGU), por exemplo, apresentou uma redução de R\$ 30 milhões em despesas com locação de imóveis e de R\$ 9,6 milhões em custos operacionais durante o período de maior adesão ao teletrabalho (TCU, 2023).

As universidades federais vêm adotando o PGD de forma gradual. Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o programa foi implementado em caráter piloto em 2024 e, em 2025, passou por avaliação preliminar. O relatório institucional destacou resultados positivos relacionados à execução de metas individuais e à satisfação dos servidores, embora tenha apontado desafios associados ao acompanhamento do desempenho remoto e à infraestrutura tecnológica (UFMG, 2025).

Da mesma forma, a Universidade de Brasília (UnB) relatou avanços na adoção do teletrabalho, com ênfase na redução do tempo de deslocamento dos servidores e no aumento da autonomia para o gerenciamento das atividades laborais, favorecendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (UnB, 2021).

No contexto analisado, os dados indicam que a flexibilização do trabalho no serviço público federal contribuiu para melhorias na qualidade de vida dos servidores e ganhos de eficiência administrativa (Tabela 1). Entretanto, na revisão de literatura aponta que tais



benefícios não são uniformes e dependem de fatores como a infraestrutura tecnológica disponível e a capacidade de adaptação dos gestores e das equipes ao regime remoto.

Tabela 1 - Síntese dos principais resultados sobre o teletrabalho no Brasil

Indicador	Resultado	Fonte
Proporção de teletrabalhadores (2022)	7,7% do total de ocupados (7,4 milhões de pessoas)	IBGE (2022)
Proporção de mulheres no teletrabalho	8,7% das ocupadas (versus 6,8% entre homens)	IBGE (2022)
Teletrabalho no setor público (jun./2020)	24,7% dos servidores (aprox. 3 milhões)	IPEA (2021)
Economia de custos na AGU	R\$ 30 milhões (locações) + R\$ 9,6 milhões (custos operacionais)	TCU (2023)
Redução de custos no Executivo Federal	Até 50% (23 órgãos federais)	TCU (2023)

Fonte: De Paula (2026), com base: IBGE (2022), IPEA (2021), TCU (2025).

Os resultados obtidos evidenciam que a flexibilização do trabalho no serviço público brasileiro, especialmente via teletrabalho e a redução da jornada no âmbito do PGD, representa um movimento relevante de modernização. É importante observar, contudo, que o marco inicial de 2020 (IN SGP/SEDGG/ME nº 65/2020) foi revisto, com consolidação posterior em normativas como o Decreto nº 11.072/2022 e a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023.

A redução do absenteísmo e do presenteísmo, aliada ao aumento da autonomia funcional, converge com os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), ao valorizar uma gestão voltada a resultados, aliada à inovação organizacional e à busca por maior racionalidade no uso de recursos públicos (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Nesse sentido, a economia de custos relatada pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2023), que alcançou percentuais de até 50% em determinados órgãos federais, reforça o potencial do teletrabalho como estratégia não apenas de promoção do bem-estar, mas também de eficiência e sustentabilidade fiscal.

Sob a perspectiva da saúde ocupacional, ainda que os dados analisados sejam majoritariamente secundários e preliminares, observam-se pontos positivos associados à redução do estresse laboral e à melhoria de hábitos saudáveis, como maior prática de atividades físicas e melhor qualidade do sono. Esses achados dialogam com as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que defende políticas de trabalho decente voltadas à promoção da saúde física e mental dos trabalhadores.

Pesquisas recentes também indicam que o teletrabalho pode contribuir para melhorias percebidas na qualidade de vida dos trabalhadores. Em estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), com trabalhadores brasileiros em regime remoto ou híbrido, mostrou que a maioria dos participantes relatou maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, redução do tempo gasto com deslocamento e aumento da autonomia



na organização das atividades laborais. Seus estudos apontam que 94% dos trabalhadores consultados, afirmam que o trabalho remoto ou híbrido melhora a vida, 88% destes, consideram que a qualidade do trabalho é igual ou superior ao presencial e 91% avaliam que a produtividade também é igual ou maior. Esses fatores tendem a impactar positivamente indicadores de bem-estar e satisfação no trabalho, embora os resultados possam variar conforme as condições institucionais e a infraestrutura disponível (FIA, 2022).

Mesmo diante dos ganhos já observados, a implementação do teletrabalho no serviço público continua marcada por desafios institucionais e estruturais relevantes. A infraestrutura tecnológica desigual permanece como uma das principais barreiras, especialmente para servidores que residem em regiões com conectividade limitada. Essa condição tende a reforçar desigualdades regionais preexistentes e pode comprometer o desempenho esperado no regime remoto (VELASCO; OLIVEIRA, 2022).

Adicionalmente, a literatura revisada (LYTTELTON *et al.*, 2020; MARANHÃO e PANTOJA, 2024) aponta que o teletrabalho pode reproduzir, e em alguns casos intensificar, desigualdades de gênero. Servidoras relatam maior sobrecarga associada ao trabalho doméstico e às responsabilidades de cuidado, o que dificulta a conciliação entre vida profissional e pessoal. Tal constatação evidencia a necessidade de políticas públicas que incorporem medidas compensatórias e abordagens inclusivas no desenho e na implementação do PGD.

Outro desafio recorrente refere-se à avaliação de desempenho em contextos remotos. Em diversas instituições, os mecanismos de monitoramento ainda se mostram incipientes, com ausência de indicadores claros e de instrumentos eficazes de acompanhamento. Essa lacuna pode resultar tanto na subutilização do potencial do teletrabalho quanto no risco de práticas de microgestão, afetando negativamente as relações de trabalho e o clima organizacional.

Os dados e evidências analisados permitem inferir que a flexibilização do trabalho se configura como uma estratégia promissora, especialmente no recorte do serviço público federal analisado neste estudo. Contudo, para que seus benefícios sejam sustentáveis e socialmente equitativos, torna-se imprescindível a adoção de políticas públicas complementares que assegurem investimentos em infraestrutura tecnológica e capacitação gerencial, desenvolvam métricas de avaliação de desempenho compatíveis com a lógica do trabalho remoto e promovam a equidade de gênero e a inclusão social como eixos estruturantes.

Os achados deste estudo corroboram pesquisas anteriores que apontam a flexibilização do trabalho como vetor de inovação organizacional e melhoria da qualidade de vida no setor público (FILARDI *et al.*, 2020; ANDRADE, 2020). Ao mesmo tempo, dialogam criticamente com autores que alertam para os riscos de precarização e intensificação do trabalho em contextos marcados por governança digital insuficiente e fragilização dos vínculos laborais (SENNETT, 1999).

6. Considerações Finais

Realização:



A flexibilização do trabalho no serviço público federal, operacionalizada por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), emerge como uma estratégia relevante para a humanização e modernização do Estado. Os resultados analisados indicam ganhos consistentes relacionados à saúde, ao engajamento dos servidores e à sustentabilidade institucional. Contudo, sua efetividade depende da adoção de políticas públicas complementares, incluindo investimentos em infraestrutura tecnológica, desenvolvimento de competências gerenciais, aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação de desempenho e implementação de ações voltadas à equidade de gênero.

Recomenda-se que futuras iniciativas institucionais incorporem indicadores de saúde ocupacional e de qualidade de vida no trabalho, compatíveis com a realidade organizacional do setor público federal. Importante também que se adotem abordagens longitudinais, com recortes por gênero, cargo e tipo de instituição, bem como análises comparativas com experiências internacionais, de modo a fortalecer a base empírica e ampliar a compreensão sobre os efeitos de médio e longo prazo do teletrabalho no setor público. Nessa perspectiva, o teletrabalho deve ser compreendido não apenas como um arranjo organizacional, mas como um mediador da construção de uma cultura pública mais adaptativa, colaborativa e saudável, capaz de fortalecer a capacidade estatal de resposta às demandas contemporâneas da sociedade.

Referências

ANDRADE, L. L. S. Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/951785>. Acesso em 10/10/2025.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disciplina o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/23514>. Acesso em 14 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão no âmbito do SIPEC. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 31 jul. 2020. (revogada). Disponível em: [https://www.gov.br/cetem/pt-br/acesso-a-informacao/instrucao normativa n 65 de 30 de julho de 2020 instrucao normativa n 65 de 30 de julho de 2020 dou imprensa nacio.pdf](https://www.gov.br/cetem/pt-br/acesso-a-informacao/instrucao%20normativa%20n%2065%20de%2030%20de%20julho%20de%202020/instrucao%20normativa%20n%2065%20de%2030%20de%20julho%20de%202020%20dou%20imprensa%20nacio.pdf). Acesso em: 25.nov.2025.



BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>.

Acesso em: 23.nov.2025.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Ricardo; ZANINI, Marco. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340331337_Vantagens_e_desvantagens_do_teletrabalho_na_administracao_publica_analise_das_experiencias_do_Serpro_e_da_Receita_Federal. Acesso em 23.nov.2025.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). *Pesquisa sobre trabalho em home office e híbrido: resultados 2024*. São Paulo: FIA/PROGEP, 2024. Disponível em: https://progep.fia.com.br/wp-content/uploads/2025/01/Sumario-pesquisa-2024_vfinal.pdf. Acesso em: 04 mar. 2026.

IBGE. Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais 2022: PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://mpt.mp.br/pgt/noticias/pnad_2022_teletrabalho_embargo_novo-1.pdf. Acesso em 28.nov.2025.

IPEA. Teletrabalho no setor público brasileiro. Brasília, DF: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 15. dez.2025.

LYTTELTON, Thomas; ZANG, Emma; MUSICK, Kelly. Gender differences in telecommuting and implications for inequality at home and work. *SSRN*, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342816887_Gender_Differences_in_Telecommuting_and_Implications_for_Inequality_at_Home_and_Work. Acesso em: 15 set. 2025.

MARANHÃO, Gizelma de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão de literatura. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 20, n. 60, 2024. Disponível em: <https://revistaboletimconjuntura.com.br/boca/article/view/6388>. Acesso em: 20.nov.2025.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2020.



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Working from home: From invisibility to decent work*. Geneva: International Labour Organization, 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/working-home-invisibility-decent-work>. Acesso em: 04.mar.2026.

ROCHA, A. B. CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierme Gomes; CAMPOS, Roberto Paula de Freitas. Teletrabalho, produção e gasto público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/6654/1/5215-Texto%20do%20Artigo-19341-1-10-20210630.pdf>. Acesso em 25. ago.2025

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999. Disponível em: [https://www.trt1.jus.br/documents/21708/12030252/A+Corrosao+do+Carater+-+Richard+Sennett+\(2\).pdf/104d0615-10ed-c127-1407-cda0d72acf50](https://www.trt1.jus.br/documents/21708/12030252/A+Corrosao+do+Carater+-+Richard+Sennett+(2).pdf/104d0615-10ed-c127-1407-cda0d72acf50). Acesso 14.set.2025

TCU. Tribunal de Contas da União. Teletrabalho e economia de custos na administração pública federal. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/Acordao_526_2025.pdf. Acesso em 10.dez. 2025

VELASCO, Simone Maria Vieira de; PANTOJA, Maria Júlia; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 15, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13689/7761>. Acesso em: 10.dez.2025