



Tema: Futuro da Administração e Inovação - Novas tecnologias, governança, sustentabilidade e transformação digital

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

Resumo

A modalidade de teletrabalho no Brasil foi prevista pela primeira vez na Consolidação das Leis Trabalhistas, através da Lei nº 12.551/2011, mas só foi popularizada após o início da pandemia de Covid-19, em 2020. Na Administração Pública Federal Brasileira foi a partir da publicação da Instrução Normativa nº 65/2020, a qual implementa o Programa de Gestão e Desempenho. A partir de então diversas instituições públicas federais puderam implantar o referido programa e adotar a modalidade de teletrabalho. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho, na Administração Pública Federal brasileira. Após a análise, conclui-se que o teletrabalho na administração pública oferece benefícios como o aumento da produtividade, redução de custos e retenção de talentos para as instituições. Para os servidores, as vantagens incluem otimização do tempo, flexibilidade e melhora na qualidade de vida. No entanto, a implementação dessa modalidade enfrenta desafios, como o isolamento social, a falta de infraestrutura e a dificuldade de supervisão. O sucesso do teletrabalho depende da superação dos obstáculos como conciliar a vida profissional e pessoal, a necessidade de desenvolver autodisciplina e adaptações organizacionais. Apesar dos desafios, o teletrabalho é uma tendência irreversível com grande potencial de transformação do setor público.

Palavras-chave

Programa de Gestão e Desempenho. Teletrabalho. Vantagens e Desvantagens.



1 INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela Administração Pública Federal (APF) através da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Trata-se de uma ferramenta de gestão autorizada através de ato normativo, respaldada por procedimentos, que disciplinam o exercício e desempenho das atividades dos participantes, cujo, resultados possam ser mensurados (BRASIL, 2020a).

De acordo com o Relatório do Tribunal de Contas da União, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho do servidor público federal, é considerado o marco regulatório para o teletrabalho na Administração Pública Federal (TCU, 2022), através do Programa de Gestão (PG), antecessor ao PGD, o qual autorizava, em situações especiais, com resultados mensuráveis, a unidade administrativa realizar programa de gestão, com acompanhamento trimestral, publicado no Diário Oficial da União (DOU), ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995).

Nesse cenário de mudanças na Administração Pública Federal, no tocante à modalidade de trabalho, as instituições foram surpreendidas com a pandemia do coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). No Brasil, a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, instituiu as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020b).

Com a implementação do *lockdown* emergiram novas formas de atender as demandas da sociedade. As empresas que não prestavam serviços essenciais tiveram que ser fechadas, as aulas passaram do ensino presencial para o remoto, exigindo uma infraestrutura tecnológica e o domínio de novas ferramentas. O setor público também teve que acompanhar as mudanças (BRASIL, 2020b). O teletrabalho “se tornou uma modalidade ‘forçada’ para muitos trabalhadores, de forma a manter a continuidade do serviço público e os postos de trabalho” (Machado; Toledo, 2022, p. 37).

É importante ressaltar a diferença entre trabalho remoto (utilizado durante o *lockdown*) e teletrabalho (modalidade de trabalho do PGD). O trabalho remoto para os servidores e funcionários públicos foi instituído através da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, como medida de proteção contra a Covid-19. Essa modalidade de trabalho não era facultativa, não observava a compatibilidade das atividades e o único critério utilizado era a preocupação em resguardar os funcionários durante a pandemia de Covid-19. O teletrabalho referido no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. É um instrumento de gestão que envolve planejamento, desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas, com entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados, além de ter adesão facultativa, seleção de servidores que possam executar as atividades fora das dependências da instituição e compatibilidade na execução das atividades (BRASIL, 2020b; 2020a).

Diante de vários termos encontrados na literatura para se referir ao trabalho realizado fora das dependências da empresa, os mais comuns são: trabalho híbrido, trabalho remoto, teletrabalho, *home office* (SOBRATT, 2016; STF, 2018; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). Esta pesquisa irá utilizar o termo teletrabalho, pois busca estudar a modalidade de trabalho denominada de teletrabalho através da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2020a).



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho: Conceitos

A primeira pesquisa que utilizou a nomenclatura de teletrabalho foi realizada em 1975, pelo americano Jack M. Nilles. O termo teletrabalho origina-se da palavra inglesa *telecommuting*. É importante salientar que o estudo foi realizado antes da existência de computadores pessoais e quando a ARPANET (Rede da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada), antecessora da internet, estava em estágios iniciais de desenvolvimento (NILLES, 1975).

Nilles (1975) descreveu o teletrabalho como uma rede que combina computadores e telecomunicações, possibilitando que empregados de grandes empresas exercessem suas funções em escritórios próximos de suas residências, em vez de se deslocarem para um escritório central. Essa tecnologia, permitia a descentralização das atividades, gerando benefícios tanto econômicos quanto sociais (NILLES, 1975).

Na Administração Pública Federal Brasileira, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, foi a primeiro a prever a realização de teletrabalho, com mensuração de resultados, por meio do Programa de Gestão (PG), através do artigo 6º, parágrafo 6º (BRASIL, 1995). Como pode ser visto abaixo:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995, p. 2).

Fica claro no Decreto nº 1.590/1995 que o programa de gestão era limitado, pois não era a regra da APF e sim a exceção, além de ser burocrático ao exigir a publicação do acompanhamento no Diário Oficial da União (DOU) como forma de dar publicidade e transparência ao ato.

Apesar do teletrabalho estar previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde 2011, no Brasil só passou a ser amplamente conhecido a partir da pandemia de Covid-19, em 2020, com a implementação do trabalho remoto por conta do *lockdown* (BRASIL, 2020b), que obrigou as instituições a buscarem uma nova forma de funcionar.

O Quadro 1 apresenta conceitos de teletrabalho segundo instituições nacionais, internacionais, bem como de acordo com a legislação brasileira.

Quadro 1: Conceitos de Teletrabalho

Instituição / Lei	Conceito de teletrabalho
Sociedade Brasileira de Teletrabalho (SOBRATT, 2016).	Trabalho a distância, <i>home-office</i> ou teletrabalho, todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e móvel e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar recebendo e transmitindo informações, arquivos de texto, imagens ou som relacionados à atividade laboral.



Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2017).	Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.
Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020).	O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.
Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2022).	Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.
Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024).	Trabalho remoto que utiliza dispositivos eletrônicos pessoais (equipamentos TIC), como microcomputador, <i>tablet</i> ou telefone (celular ou fixo), para realizar o trabalho remotamente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa bibliográfica e documental (2024).

Diante de todas as definições presentes no Quadro 1, pode-se dizer que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizada fora do ambiente físico da empresa, utilizando as tecnologias de informação e comunicação (TIC). Além disso essa modalidade de trabalho engloba diversas nomenclaturas, como trabalho remoto, *home-office* e trabalho a distância, e é caracterizada pela flexibilidade de local, permitindo que o colaborador execute suas atividades utilizando dispositivos eletrônicos conectados à internet, como computadores, *tablets* e *smartphones*.

3 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é uma espécie de produção científica que utiliza tipos de textos como: ensaios, jornais, livros e artigos científicos. Destacando o último como a principal fonte de conhecimento atualizado para os pesquisadores (Lakatos, 2021).

Para este trabalho foi realizado uma pesquisa nas bases de dados Periódicos da Capes, Spell e Scielo, que são bases abertas. Sendo a Spell de conhecimento ligada à área de Administração, e Periódicos da Capes e Scielo são bases largamente utilizadas em revisões da literatura. Foi escolhido o período de julho de 2014 a julho de 2024. A pesquisa foi realizada durante o mês de agosto de 2024, utilizou-se a expressão teletrabalho na administração pública e o tipo de trabalho escolhido foi artigo.

Na Spell foram localizados 02 artigos, na Scielo 01 artigo e no Periódicos da Capes foram 36 artigos. Após leitura do título, resumo e palavras chaves foram baixados 03 artigos, sendo 02 da Spell e 01 da Scielo. Ao tentar acessar os 36 artigos encontrados no periódico Capes, apenas 30 estavam com acesso aberto. Dos trinta artigos, 04 artigos foram descartados, pois estavam repetidos, 06 artigos não tiveram os *links* encontrados ou não abriram e 02 foram descartados, pois não tinham relação com o tema. Sobraram 18 artigos desta base de dados.

Somando os dois artigos da Spell, um da Scielo e os dezoito do Periódicos da Capes, totalizaram-se vinte e um artigos. Na etapa seguinte os artigos foram analisados de acordo com o Qualis da revista junto a Capes e dois foram descartados, já que um artigo havia sido publicado em uma revista de Qualis C e outro em uma revista que não tinha qualis. Os dezenove artigos estudados nesta pesquisa foram publicados em revistas avaliadas com Qualis nas faixas A (57,89%) e B (42,11%).

A pesquisa documental utiliza como uma das fontes de coleta de dados documentos



oficiais de arquivo público, tais como: ordens régias, leis, ofícios, relatórios, correspondências, anuários, alvarás (Lakatos, 2021). Para realização deste trabalho, além da pesquisa nas bases de dados, foi feita um estudo na legislação federal brasileira, com objetivo de delimitar a base legal para a implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal através do Programa de Gestão (PG) e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

2.2 Experiências de Teletrabalho na Administração Pública Federal

Em setembro de 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou um relatório com objetivo de obter um diagnóstico preliminar acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. No Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o qual tratava da jornada de trabalho do servidor público federal, o Programa de Gestão (PG) previa a dispensa de controle de assiduidade dos servidores quando os seus resultados fossem efetivamente mensuráveis, desde que devidamente autorizado pelo respectivo Ministro de Estado (BRASIL, 1995). Segundo o TCU (2022, p. 5) “as primeiras experiências no serviço público federal ocorreram com base nessa precisão legal.”

O órgão pioneiro do Poder Executivo Federal a realizar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) através de um projeto piloto em 2005 e implantado em 2006 (TCU, 2022; Antunes; Fischer, 2020). No Poder Judiciário Federal, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi o precursor do teletrabalho (Resolução Administrativa TST nº 1499/2012) através de um projeto piloto iniciado em 2012 e implementado em 2013 (TST, 2020).

No Legislativo Federal, um mês após a emissão do Ato da Mesa nº 163, de 19/02/2021, o qual estabelecia o protocolo de retomada gradativa das atividades presenciais, a Câmara dos Deputados emite a Portaria nº 80, de 19/03/2021, regulamentando o teletrabalho, em caráter provisório, vigorando em 30 de abril de 2021 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021).

A segunda instituição pública a implantar essa modalidade de trabalho foi o Tribunal de Contas da União (TCU), a partir de 2009, sendo o pioneiro dos órgãos estatutários (formados e conduzidos por normas de um estatuto) a introduzir o teletrabalho. Na portaria TCU nº 139/2009 era previsto o controle de produtividade e desempenho. Tinha o limite de até 30% do quadro de servidores por unidade e apenas os servidores estáveis eram elegíveis ao teletrabalho (TCU, 2022).

Em 2012, a Receita Federal do Brasil regulamentou a experiência-piloto de teletrabalho por meio da Portaria RFB nº 947/2012, expandindo essa forma de trabalho para as áreas de desenvolvimento de sistemas corporativos e de análise e julgamento de processos administrativos fiscais, sendo vedada a realização por servidores em estágio probatório e por ocupantes de cargo em comissão ou função gratificada (Filardi; Castro; Zanini, 2020; RFB, 2022).

A Controladoria-Geral da União (CGU), iniciou em junho de 2015, através da Portaria CGU nº 1.242/2015, uma experiência-piloto, implementando em setembro de 2016, o Programa de Gestão de Demandas. As vedações de participação na experiência-piloto eram para os servidores com menos de um ano de exercício na instituição, ocupantes de cargo em comissão ou de função gratificada e servidores apenados em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à solicitação para participar do programa (CGU, 2015; TCU, 2022).

Embora o Tribunal Superior do Trabalho (TST) tenha sido o pioneiro, do judiciário, em adotar o teletrabalho como modalidade de trabalho, este só foi regulamentado em 2016, no Poder Judiciário, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227/2016. A quantidade era limitada em 30% da lotação de cada unidade, sendo admitida de forma



excepcional até 50% (CNJ, 2016; Antunes; Fischer, 2020; TCU, 2022).

A Resolução nº STF 621/2018 do Supremo Tribunal Federal (STF) regulamentou o trabalho remoto, tendo prioridade na adesão os servidores: “com deficiência ou mobilidade reduzida; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; que atendam aos requisitos legais para concessão de licença para acompanhamento de cônjuge ou companheiro; que não ocupem cargo ou função comissionada”. No entanto, as metas dos serviços desenvolvidos deveriam ser no mínimo, 15% superior à dos servidores que executassem as mesmas atividades presencialmente (STF, 2018, p. 2 e 3; TCU, 2022).

A Figura 1, representa de forma clara e objetiva a linha do tempo das instituições públicas federais precursoras do teletrabalho no Brasil.

Figura 1: Instituições precursoras do teletrabalho na Administração Pública Federal



Fonte: Filardi, Castro e Zanini (2020) e TCU (2022).

Em dezembro de 2018, por meio da Instrução Normativa nº 98/2018, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) implantou, a título de experiência-piloto, o programa de gestão, no regime de teletrabalho. Tendo como limite 40% de adesão de servidores por unidade, no caso de frações arredondando para o primeiro número inteiro imediatamente superior (INSS, 2018; TCU, 2022).

Em 2020, as instituições públicas e privadas foram surpreendidas com a pandemia do coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 e “o teletrabalho tornou-se um recurso necessário diante da crise de emergência em saúde pública causada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2)” (Antunes; Fischer, 2020, p. 01). No Brasil, a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, instituiu as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020).

No sentido de orientar, estabelecer critérios e procedimentos aos órgãos da Administração Pública Federal para implementação estruturada do teletrabalho, o governo federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020b). A referida IN revogou a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 e IN a nº 44, de 10 de junho de 2020, que autorizava a implementação e realizava alterações no programa de gestão (PG), respectivamente (BRASIL, 2018; 2020c). A Instrução Normativa nº 65 de 2020, além de mudar o nome para programa de gestão e desempenho (PGD), inicia a gestão baseada em resultados e não mais em controle de frequência (BRASIL, 2020b).

A adesão das instituições públicas federais ao PGD é um ato discricionário (margem de liberdade) da autoridade máxima do órgão, que pode revogá-lo ou suspendê-lo a qualquer momento, por razões técnicas ou estratégicas, desde que devidamente fundamentado. Tanto a



sua instituição, bem como a permanência do órgão no PGD ocorrerão no interesse da administração e não constitui direito adquirido do agente público (BRASIL, 2022).

Segundo o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, podem participar do PGD os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos em exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993; e estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Mas o Decreto não se aplica aos militares das Forças Armadas (BRASIL, 2022).

A participação dos servidores no PGD, independentemente da modalidade (presencial ou teletrabalho), levará em consideração as atribuições do cargo e a jornada de trabalho do participante. Os servidores públicos que optarem por aderir ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho precisa de autorização da chefia imediata, termo de ciência e responsabilidade. Vale ressaltar que o(a) servidor(a) público(a) em teletrabalho é responsável por arcar com os custos da estrutura física e tecnológica necessária para o desempenho de suas atividades (BRASIL, 2022).

O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho do servidor público federal, é considerado o marco regulatório para o teletrabalho na Administração Pública Federal (TCU, 2022), através do Programa de Gestão (PG), antecessor ao PGD, o qual autorizava, em situações especiais, com resultados mensuráveis, a unidade administrativa realizar programa de gestão, com acompanhamento trimestral, publicado no Diário Oficial da União (DOU), ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995). Para o Tribunal de Contas da União as primeiras experiências na modalidade de teletrabalho no serviço público federal ocorreram com base no Decreto nº 1.590/1995, considerado o marco legal para a Administração Pública brasileira (TCU, 2022).

O Quadro 2, demonstra a evolução legislativa da implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal, através do Programa de Gestão (PG) evoluindo para Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Quadro 2: Legislações brasileiras referentes ao PG e PGD

Documento	Origem	Finalidade
Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.	Presidência da República	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências (BRASIL, 1995).
Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 2018).
Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020.	Ministério da Economia	Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 2020a).
Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.	Ministério da Economia	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão (BRASIL, 2020b).



Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.	Presidência da República	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022a).
Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022.	Ministério da Economia	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 de Programa de Gestão e Desempenho – PGD (BRASIL, 2022b).
Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023.	Ministério da Economia	Revoga a Instrução Normativa SGPSEGES/ SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados 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 relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências (BRASIL, 2023a).
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.	Ministério da Gestão e Inovação	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 (BRASIL, 2023b).
Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024.	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	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 (BRASIL, 2024).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa documental (2025).

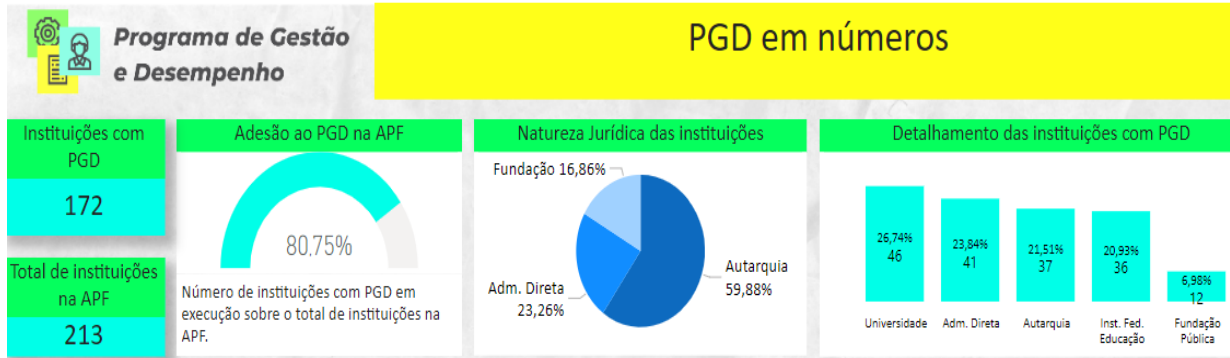
Dando continuidade à implementação do PGD na Administração Pública, em 31 de julho de 2023, foi publicada no Diário Oficial da União (DOU) a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com novas orientações, critérios e procedimentos relativos à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (BRASIL, 2023b).

Recentemente, em 16 de julho de 2024, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, com alterações na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. As principais mudanças no Programa de Gestão e Desempenho são: o prazo de adaptação, regra para movimentação entre órgão (dos agentes públicos) e estágio probatório, ampliação do rol dos servidores que terão prioridade para adesão ao PGD (teletrabalho), conteúdo mínimo do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) e atribuições de responsabilidade da chefia (BRASIL, 2024).

Segundo consulta realizada em 11 de outubro de 2024, no *site* Portal do Servidor, aba painel de implementação, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) está em execução em 172 órgãos públicos federais, conforme Figura 2. Esse número ultrapassa o percentual de 80% das instituições da Administração Pública Federal (PORTAL DO SERVIDOR, 2024).



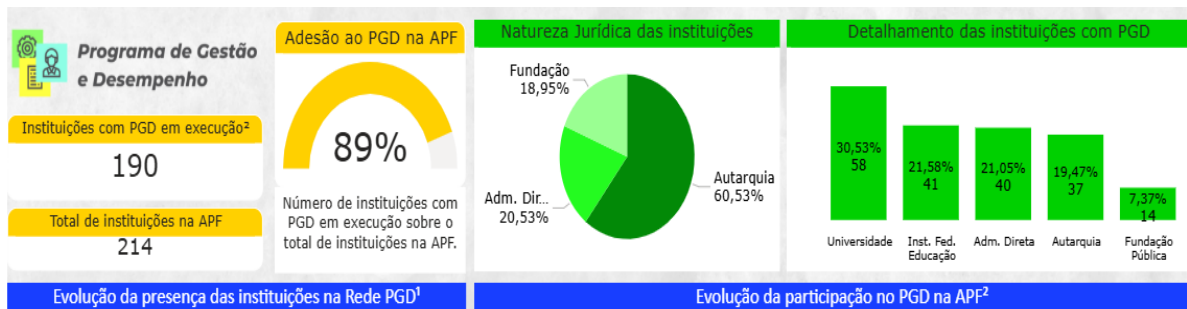
Figura 2: Instituições com PGD na Administração pública Federal em outubro de 2024.



Fonte: Portal do Servidor / Painel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (2024).

Em 30 de agosto de 2025 foi realizada consulta no *site* Portal do Servidor, aba painel de implementação onde consta que o Programa de Gestão e Desempenho está em execução em 190 órgãos públicos federais. Esse número ultrapassa o percentual de 89% das instituições da Administração Pública Federal (PORTAL DO SERVIDOR, 2025). As Universidades Federais, seguidas pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia lideram a relação de instituições que aderiram ao PGD. O que demonstra uma tendência de mudança na Administração Pública Federal brasileira, buscando eficiência na entrega das atividades, otimização dos recursos, qualidade dos serviços e não presença física dos servidores.

Figura 3: Instituições com PGD na Administração Pública Federal em agosto de 2025.



Fonte: Portal do Servidor / Painel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (2025).

A tendência de ampliação do teletrabalho na Administração Pública Federal também é confirmada através da pesquisa realizada por Santos e Reis (2021) que traçou o panorama do trabalho remoto na Administração Pública Federal brasileira durante a pandemia, concluindo que a Covid-19 acelerou a adoção do teletrabalho nas instituições públicas brasileiras.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Para Mendes *et al.* (2020) o teletrabalho é uma ferramenta inovadora que utiliza a tecnologia para otimizar as atividades inerentes ao cargo, contribuindo para a execução das tarefas, cumprimento das metas, eficiência e efetividade organizacional, oferecendo flexibilidade e qualidade de vida aos servidores públicos. Alinhando-se ao modelo de trabalho globalizado e criando novas estruturas organizacionais que valorizam o gerenciamento e a



competência dos colaboradores (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

De acordo com Filardi *et al.* (2020) o teletrabalho apresenta como vantagens para os teletrabalhadores a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menor exposição à violência e poluição, maior interação com a família e qualidade de vida (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020) a grande vantagem do teletrabalho para a organização seria a flexibilidade organizacional, tendo em vista que permite a autonomia de horários ao trabalhador, o que geraria um aumento em seu comprometimento (Nogueira Filho; Oliveira; Sämy; Nunes, 2020).

Dados apresentados em 2022, pelo Ministério da Economia, demonstraram uma redução de R\$ 1,419 bilhão, em cinco itens analisados (diárias; passagens e despesas com locomoção; energia elétrica; água e esgoto; cópias e reprodução de documentos), com a realização do trabalho remoto dos servidores públicos federais no período de março de 2020 a junho de 2021 durante a pandemia da Covid-19 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

Para Nogueira Filho *et al.* (2020) o teletrabalho passa a ser visto como um mecanismo de desenvolvimento institucional, pois é uma tendência do mercado de trabalho utilizando os avanços tecnológicos exigido que o colaborador seja competitivo, busque a eficiência e maior foco nos resultados (Nogueira Filho; Oliveira; Sämy; Nunes, 2020).

No entanto, o teletrabalho também apresenta desvantagens para os trabalhadores e organizações. Tolentino *et al.* (2023) apontam que diante do elevado número de trabalhadores sem experiência em teletrabalho, a falta de um treinamento e capacitação, é uma falha por parte da Administração Pública (Tolentino; Oliveira; Amaral De Castro, 2023).

Para Alves *et al.* (2024) a adesão ao teletrabalho teve como vantagens a melhoria na qualidade de vida e a retenção de talentos. Por outro lado, as desvantagens seriam a identificação do perfil, o acompanhamento das metas de produtividade e a capacitação dos colaboradores (Alves; Bonfim de Sousa; Rossi de Mello Brandão, 2024).

No tocante à flexibilidade houve queixas dos teletrabalhadores sobre a falta de respeito da chefia quanto aos horários de lazer e descanso. A sobrecarga de trabalho, especialmente em regimes de teletrabalho, impactou negativamente a qualidade de vida dos colaboradores e a implementação dessa modalidade de trabalho em caráter permanente pode levar a doenças ocupacionais. Transformando a vantagem de conciliação entre a vida profissional e a familiar em “em um desafio: garantir que o ambiente familiar não seja degradado” (Tolentino; Oliveira; Amaral de Castro, 2023, p.476).

A Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), considera o PGD, teletrabalho na Administração Pública Federal, como uma nova ferramenta de gestão que pode aumentar a produtividade e reduzir custos administrativos. Além disso, incorpora o potencial da tecnologia disponível, acelerado pela pandemia, mudando até mesmo a compreensão sobre as novas possibilidades no serviço público. Mas, como toda nova ferramenta, deve passar por processos de ajustes e aperfeiçoamentos a partir de dados, evidências do caminho percorrido pela gestão e pelos servidores públicos (ANESP, 2022).

Após a realização da leitura das pesquisas sobre teletrabalho na Administração Pública brasileira, pode-se concluir que o teletrabalho na Administração Pública apresenta diversos benefícios, no tocante a instituição podemos citar: aumento da produtividade, redução de custos e retenção de talentos. Para os servidores: otimização do tempo, flexibilidade e melhoria na qualidade de vida.

No entanto, para que essa modalidade de trabalho seja bem-sucedida, é necessário superar desafios como: isolamento social, falta de infraestrutura adequada, dificuldade de supervisão, dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal, autodisciplina e a necessidade



publicações. Através dessa análise conclui-se a ausência de publicações em revistas de estrato Qualis A1, que contemplam periódicos de excelência internacional. Mas apresenta um número razoável de artigos publicados em revistas de Qualis B2 (cinco publicações), B1 (duas publicações) e B3 (com uma publicação). A classificação B1 e B2 abrangem os periódicos de excelência nacional. A classificação A2, A3, A4 e B3 são periódicos de média relevância. Na amostra realizada não foi encontrado nenhum artigo publicado em periódicos de estrato Qualis B4.

Quanto às limitações desta pesquisa, conclui-se que a utilização de apenas três bases de dados, apesar de especializadas na área da administração e, por serem bases de pesquisas abertas, pode ter limitado a identificação de mais artigos e estudos interessantes sobre o tema, o que poderia enriquecer ainda mais os resultados encontrados.

O modo como este trabalho foi desenvolvido, com rigor, atenção e consistência metodológica, sob um olhar analítico, atento e reflexivo, contribui para realizar pesquisas de maior qualidade, além de traçar um panorama atual sobre como está o estudo sobre a temática escolhida. O que chama a atenção é a quantidade baixa de pesquisas sobre teletrabalho através do programa de gestão e desempenho nas instituições públicas federais, principalmente após a pandemia de Covid-19.

Para pesquisas futuras, pode-se destacar a realização de um estudo mais amplo e aprofundado sobre o tema, além de estudos sobre os impactos do teletrabalho através do programa de gestão e desempenho nas instituições públicas federais de educação superior, uma vez que são a maioria na adesão ao teletrabalho através do Programa de Gestão e Desempenho.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Tatiane; BONFIM DE SOUSA, Ludimila Carolina; ROSSI DE MELLO BRANDÃO, Marcelle. A COMPLEXIDADE NO SÉC. XXI E OS PROCESSOS ADAPTATIVOS EMERGENTES NO SERVIÇO PÚBLICO: um diagnóstico situacional do teletrabalho. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 2, p. e-6874, 2024. DOI: 10.21728/p2p.2024v10n2e-6874. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6874>. Acesso em: 22 out. 2024.

ALVES, Tatiane Pinheiro de Sousa; BRANDÃO, Marcelle Rossi de Mello; SALIBA, Graciane Rafisa. O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS NO JUDICIÁRIO DO CENTRO OESTE BRASILEIRO. **LexCult: revista eletrônica de direito e humanidades**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 11-33, set. 2023. ISSN 2594-8261. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v7n3p11-33>. Disponível em: <http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/LexCult/article/view/722>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M.. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e38, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/RhJmLZY58ZMMxT5DHKhKb6P/?lang=pt#>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL (ANESP). **ANESP questiona alterações ao PGD constantes na IN 89 e solicita estudos sobre o tema** (online). Brasília, DF: ANESP, 16 dez.



2022. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/anesp-questiona-alteraesao-pgd-constantas-na-in-89-e-solicita-estudos-sobre-o-tema>. Acesso em: 10 out. 2024.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 297 p.

BOUERES, L. A. IMPACTOS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA AGU DE INTELIGÊNCIA JURÍDICA (SAPIENS). *Revista da AGU*, [S. l.], v. 18, n. 3, 2019. DOI: 10.25109/2525-328X.v.18. n.3.2019.2144. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/2144>. Acesso em: 14 ago. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 11 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. 10 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 10 out. 2024.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao. Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/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. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao/INSTRUONORMATIVACONJUNTASEGESSGPSRT_MGIN21DE16DEJULHODE2024.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.

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. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI N° 52, de 21 de dezembro 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. 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: 03 ago. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n° 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6° do art. 6° do Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/1553#:~:text=DSpace%20MJ%3A%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20n%C2%BA,31%20de%20agosto%20de%202018&text=Abstract%3A,o%20%C2%A7%206%C2%BA%20do%20art>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n° 2, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME n° 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados 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 relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n° 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 11 ago. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n° 44, de 12 de junho de 2020. Altera a Instrução Normativa n° 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6° do art. 6° do Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-44-de-10-de-junho-de-2020-261279454>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n° 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações,



critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observados 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 de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 13 dez. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/IN/in90-21-me-sgp-sedgg.htm. Acesso em: 11 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,objetivam%20a%20prote%C3%A7%C3%A3o%20da%20coletividade. Acesso em: 11 out. 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Ato Da Mesa Nº 163, de 19/02/2021. Estabelece o protocolo de retomada gradativa das atividades presenciais e demais medidas de prevenção e proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional relacionada ao coronavírus (Covid-19) na Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2021/atodamesa-163-19-fevereiro-2021-791068-publicacaooriginal-162309-cd-mesa.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.



CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Portaria Nº 80, de 19/03/2021**. Regulamenta o teletrabalho, em caráter provisório, no âmbito da Câmara dos Deputados. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2021/portaria-80-19-marco-2021-791178-publicacaooriginal-162511-cd-dg.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W. A.; SILVA, A. G. F.; BARRETO, L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**.

Curitiba, v. 11, n. 02, p. 476-492, mai./ago. 2022. Disponível em:
<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>. Acesso em: 13 ago. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ nº 227 de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Brasília. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnkcbpcjpcglcfindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015**. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnkcbpcjpcglcfindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

CHRISTOFOLI, D. P.; FINCATO, D. P. O teletrabalho na Justiça do Trabalho da 4ª Região e o princípio da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, [S. l.], v. 10, n. 34, p. 269–293, 2016. DOI: 10.30899/dfj.v10i34.89. Disponível em:
<https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/89>. Acesso em: 14 ago. 2024.

DE BONA, F. D., & OLIVEIRA, C. (2021). Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em relação ao Teletrabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(4), 1707-1720. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23280>. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400006&script=sci_abstract. Acesso em 14 ago. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; 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. 28–46, jan. 2020. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56931/vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho-na-administracao-publica--analise-das-experiencias-do-serpro-e-da-receita-federal>. Acesso em: 10 ago. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3rd ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. *E-book*. p.149. ISBN 9788536318523. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

GAMA, A. L. S.; SANTOS, M. A. O.; SOARES, F. I. L.; BANDEIRA, F. de L.; COSTA, D. P.; DA SILVA, P. M. M. Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19. **Cuadernos de**



Educación y Desarrollo, [S. l.], v. 15, n. 7, p. 5718–5738, 2023. DOI: 10.55905/cuadv15n7-006. Disponível em: <https://ojs.europublications.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 14 ago. 2024.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). **Painel de implementação**. Brasília: Portal Gov.br, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 04 ago. 2024.

GUERRA, M. H. T. da S.; SILVA NETO, R. R. da; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 98-116, set./dez. 2020. DOI: 10.20401/rasi.6.3.465. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>. Acesso em: 13 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características adicionais do mercado de trabalho: 2023**; PNAD contínua: características adicionais do mercado de trabalho: 2023 Coleção Ibgeana. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102092>. Acesso em: 08 ago. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Instrução Normativa Nº 98, de 19 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-98-de-19-de-dezembro-de-2018-56125999>. Acesso em: 13 nov. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.341. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 14 ago. 2024.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i4.963. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36–55, 22 maio 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1307>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public



administration. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-222. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W3015790897>. Acesso em: 13 ago. 2024. Acesso em: 13 ago. 2024.

MENEZES, G. L. de; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil. **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 14747–01e, 2022. DOI: 10.18540/revesv15iss4pp14747-01e. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/14747>. Acesso em: 13 ago. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Decreto especifica estrutura do Ministério do Planejamento e Orçamento**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/decreto-especifica-estrutura-do-ministerio-do-planejamento-e-orcamento#:~:text=Com%20o%20fim%20do%20Minist%C3%A9rio,%20Ind%C3%BAstria%20Com%C3%A9rcio%20e%20Servi%C3%A7os>. Acesso em 03 out. 2024

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Governo federal define novas regras para o teletrabalho. Brasília** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20secret%C3%A1rio,benef%C3%ADcios%20para%20os%20servidores%20que>. Acesso em 15 out. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Brasília: Ministério da Economia, 3 ago. 2021. (Assuntos, Notícias). Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 04 ago. 2024.

NILLES, J. M. (1975). **Telecommunications and Organizational Decentralization**. 23(10), 1142–1147. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.jala.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>. Acesso em 11 ago. 2024.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **OIT: Cerca de 23 milhões de pessoas fizeram teletrabalho na América Latina e no Caribe**. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-cerca-de-23-milhoes-de-pessoas-fizeram-teletrabalho-na-america-latina-e#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20da%20OIT%20afirma,casos%20a%20ser%20a%20modalidade>. Acesso em: 08 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Teletrabalho durante e**



após a pandemia da COVID-19: Guia Prático 2020 (online). Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública.** Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2015. *E-book*. p.1. ISBN 9788502635975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502635975/>. Acesso em: 09 out. 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **O que é.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 11 ago. 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **Painel de implantação.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 11 out. 2024 e em: 30 ago. 2025.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB). **Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012.** Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=37824>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SANTOS, A. L. T; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 03, art. 2, p. 29-48, mar. 2021. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W3142397677>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SILVA JÚNIOR, M. J. C.; SOUSA, W. J. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73306/a-pesquisa-em-teletrabalho-na-administracao-publica-no-brasil--uma-revisao-no-catalogo-de-teses-e-dissertacoes--ctd-capes->. Acesso em: 13 ago. 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO (SOBRATT). **Teletrabalho e as relações trabalhistas.** Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/30112016-teletrabalho-e-as-relacoes-trabalhistas/>. Acesso em: 10 out. 2024.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Resolução 621 de 29 de outubro de 2018.** Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglefindmkaj/https://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO621-2018.PDF>. Acesso em: 13 nov. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de Levantamento sobre o modelo de trabalho remoto do Poder Executivo Federal.** Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/processo/2082220227>. Acesso



em: 10 out. 2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Especial Teletrabalho: o trabalho onde você estiver. Disponível em:**
<https://tst.jus.br/teletrabalho#:~:text=O%20Tribunal%20Superior%20do%20Trabalho,ritmo%20do%20mercado%20de%20trabalho>. Acesso em: 13 nov. 2024.

TOLENTINO, M. J. M.; OLIVEIRA, K. P. de; AMARAL DE CASTRO, M. A. Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 462-486, 2023. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7848>. Acesso em: 14 ago. 2024.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4239327289>. Acesso em: 13 ago. 2024.