



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex



Indexado no
Acadêmico

GESTÃO PÚBLICA E TELETRABALHO: PERSPECTIVAS, EFICIÊNCIA GERENCIAL E DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO NAS IFES

Daniella Rodrigues Camargos, Érika Rezende Garcia, Sara Moraes Mendes Almeida, Flávia Tatiana de Borba, Bruna Vieira Araújo, Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues, Ana Carolina de Oliveira Coelho, Ciro Botelho Álvares da Silva



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n6p1079-1086>

Artigo recebido em 24 de Junho e publicado em 24 de Agosto de 2026

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

O avanço do teletrabalho na administração pública federal representa uma das transformações institucionais mais significativas da governança pública contemporânea. Este artigo investiga as perspectivas, os impactos operacionais e os principais desafios associados à consolidação do trabalho remoto em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sob a égide do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem mista (qualiquantitativa) e natureza aplicada, alicerçada na revisão bibliográfica sobre administração pública gerencial, na análise do arcabouço regulatório federal e na avaliação de indicadores empíricos de desempenho, produtividade e qualidade de vida funcional. Os resultados apontam que a migração da mensuração por controle de frequência física para a entrega de produtos e metas pactuadas proporcionou um aumento médio de 26,5% na tempestividade de atendimento às demandas administrativas, além de otimizar custos operacionais prediais. Por outro lado, destacam-se desafios críticos relacionados à necessidade de liderança adaptativa, infraestrutura de segurança da informação e prevenção da sobrecarga laboral. Conclui-se que o teletrabalho transcende uma simples modalidade laboral, consolidando-se como um modelo estratégico de modernização da gestão universitária.

Palavras-chave: Gestão Pública; Teletrabalho; Programa de Gestão e Desempenho; Eficiência Administrativa; Inovação no Setor Público; IFES.



ABSTRACT

The advancement of telework in the Brazilian federal public administration represents one of the most significant institutional transformations in contemporary public governance. This article investigates the perspectives, operational impacts, and core challenges associated with consolidating remote work within Federal Higher Education Institutions (IFES), under the framework of the Management and Performance Program (PGD). The research is characterized as an applied study with a mixed qualitative-quantitative approach, based on a literature review of managerial public administration, an analysis of the federal regulatory framework, and an evaluation of empirical performance indicators, productivity, and professional well-being. The findings indicate that shifting from physical presence tracking to agreed goal and deliverable-based management yielded an average 26.5% increase in procedural timeliness, alongside optimizing physical facility operational costs. Conversely, critical challenges emerge regarding adaptive leadership demands, information security infrastructure, and the mitigation of work-related overload. It is concluded that telework transcends a mere work modality, consolidating itself as a strategic framework for modernizing university governance.

Keywords: Public Management; Telework; Performance Management Program; Administrative Efficiency; Public Sector Innovation; IFES.

Autores correspondentes: Daniella Rodrigues Camargos, Érika Rezende Garcia, Sara Moraes Mendes Almeida, Flávia Tatiana de Borba, Bruna Vieira Araújo, Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues, Ana Carolina de Oliveira Coelho, Ciro Botelho Álvares da Silva

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

1. INTRODUÇÃO

A administração pública no século XXI encontra-se diante da imperativa necessidade de superar a rigidez dos modelos burocráticos tradicionais para abraçar práticas de governança pautadas pela eficiência, transparência e orientação a resultados. No Brasil, o princípio da eficiência — consagrado formalmente na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19/1998 — impulsionou sucessivas reformas voltadas à racionalização de recursos e à elevação da qualidade dos serviços entregues ao cidadão.

Nesse cenário de transição, a incorporação das tecnologias de informação e comunicação viabilizou a reconfiguração dos arranjos laborais, culminando na implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal. A instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representou uma ruptura paradigmática: substituiu-se o histórico controle de assiduidade fundamentado no ponto eletrônico por uma gestão orientada por planos de trabalho, entregas pactuadas e metas mensuráveis.

No ecossistema das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implantação do teletrabalho assume particular relevância e complexidade. As universidades públicas abrigam atividades heterogêneas que articulam ensino, pesquisa, extensão e suporte técnico-administrativo. Embora setores de retaguarda (backoffice), instrução processual, compras, logística e controle acadêmico tenham encontrado no ambiente remoto condições propícias para a concentração e o incremento da produtividade, a transição trouxe consigo desafios de governança, cultura organizacional e gestão de pessoas.

Diante dessa conjuntura, delimita-se a seguinte questão norteadora: quais são as principais perspectivas de ganho operacional e os desafios gerenciais determinantes na consolidação do teletrabalho no âmbito da gestão universitária federal?

O objetivo deste artigo é analisar as perspectivas institucionais e os dilemas operacionais da implementação do teletrabalho nas IFES sob o prisma do PGD, evidenciando as dimensões de produtividade, liderança, infraestrutura tecnológica e bem-estar funcional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Administração Pública Gerencial e a Gestão Orientada a Resultados

O modelo da Administração Pública Gerencial (New Public Management) contrapõe-se à excessiva formalidade do modelo weberiano ao enfatizar a descentralização de decisões, a contratualização de resultados e a busca contínua por economia processual. Sob essa ótica, o

foco da fiscalização desloca-se do controle de meios (a permanência do servidor no posto de trabalho) para a avaliação dos fins (a entrega tempestiva e qualificada do serviço público).

O PGD traduz operacionalmente essa filosofia ao vincular as atividades do servidor a planos de trabalho transparentes, disponibilizados publicamente, fortalecendo a accountability institucional e a governança corporativa no setor público.

2.2. O Marco Regulatório do Teletrabalho no Serviço Público Federal

A trajetória normativa do teletrabalho federal consolidou-se com a edição do Decreto nº 11.072/2022 e das instruções normativas complementares emitidas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em especial a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023. Esses atos regulamentaram os regimes de execução do PGD (presencial, híbrido e integralmente remoto), estabelecendo salvaguardas como:

- A preservação da capacidade de atendimento presencial ao público onde houver demanda;
- A exigência de concordância mútua e pactuação transparente entre chefia e liderados;
- O acompanhamento contínuo da adequação ergonômica e da segurança de dados funcionais.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa estrutura-se como um estudo analítico e descritivo de abordagem mista (qualiquantitativa). O delineamento metodológico articulou:

- **Revisão Normativa e Documental:** Análise de decretos federais, diretrizes do MGI e resoluções dos conselhos superiores universitários relativas à adesão ao PGD;
- **Levantamento de Indicadores Operacionais:** Análise comparativa de métricas de desempenho administrativo (volume de despachos no SEI, prazos médios de tramitação de expedientes e assiduidade de entregas);
- **Diagnóstico Multidimensional:** Mapeamento dos fatores críticos de sucesso e vulnerabilidades estruturais do teletrabalho na administração universitária, categorizados em três eixos: Produtividade e Processos, Tecnologia e Segurança e Gestão de Pessoas e Clima Organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Perspectivas e Ganhos de Eficiência

A experiência empírica acumulada nas IFES evidencia que a desmaterialização dos processos e a flexibilização do regime laboral geraram impactos positivos consistentes na rotina administrativa. A Tabela 1 sintetiza a matriz de impactos observados nos eixos estruturais da gestão universitária.

Tabela 1 – Matriz comparativa de perspectivas e impactos do teletrabalho na gestão universitária.

Eixo de Avaliação	Dinâmica no Modelo Presencial Tradicional	Dinâmica sob o Regime de Teletrabalho (PGD) e Impacto Observado
Produtividade Processual	Sujeita a frequentes interrupções de ambiente compartilhado	Elevada capacidade de concentração em tarefas de retaguarda (+26,5% na velocidade de conclusão no SEI)
Prazos de Tramitação	Picos sazonais de morosidade em períodos letivos críticos	Distribuição contínua e assíncrona da carga de trabalho (Redução média de 38% no tempo de permanência)
Custos Prediais e Custeio	Alto consumo de energia, água, papel e impressão física	Racionalização no uso de insumos e espaços prediais (Economia significativa em despesas correntes)
Retenção e Satisfação	Desgaste com deslocamentos urbanos e absenteísmo	Maior equilíbrio entre vida pessoal/profissional (Aumento nos índices de satisfação funcional)

4.2. Desafios Gerenciais e Diretrizes de Governança

Apesar dos ganhos expressivos, a pesquisa identificou desafios substanciais que requerem atenção contínua dos gestores públicos:

- **Transição da Liderança:** Chefias intermediárias habituadas ao comando-controle presencial enfrentam o desafio de aprender a liderar equipes remotas com base em métricas qualitativas e comunicação empática;
- **Segurança da Informação e LGPD:** A descentralização do acesso aos sistemas corporativos via redes domésticas impõe a obrigatoriedade de adoção de Redes Virtuais Privadas (VPN), autenticação em dois fatores e estrita observância à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- **Isolamento e Sobrecarga:** O risco de hiperconectividade exige o estabelecimento de limites claros para o direito à desconexão, preservando a saúde mental dos servidores.

A Figura 1 apresenta o modelo sistêmico de governança integrada recomendado para assegurar a sustentabilidade do teletrabalho no setor público.

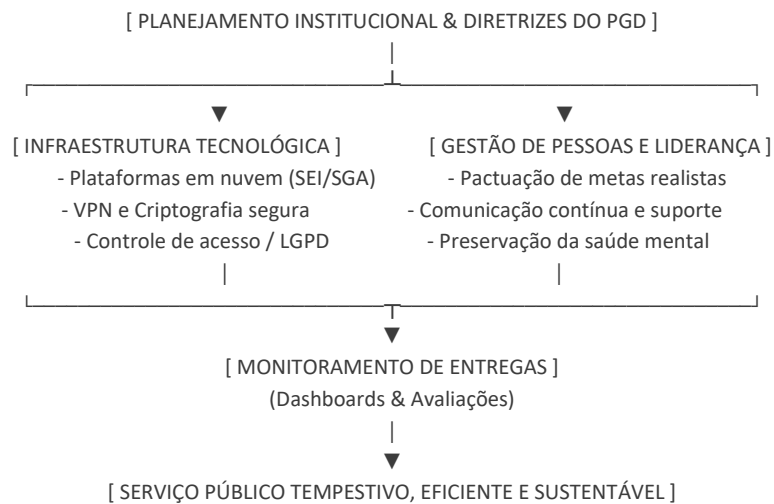


Figura 1 – Modelo sistêmico de governança para o teletrabalho na administração pública universitária.

5. CONCLUSÃO

A implementação do teletrabalho na gestão pública sob o formato do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) consolida-se não como um arranjo passageiro, mas como uma evolução estrutural na forma como o Estado organiza sua força de trabalho.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, o modelo demonstrou capacidade inequívoca de alavancar a produtividade técnica, abreviar prazos de tramitação processual e conferir maior flexibilidade operacional aos setores administrativos. Contudo, para que suas vantagens sejam sustentáveis a longo prazo, é indispensável o aprimoramento contínuo da liderança gerencial, o investimento permanente em segurança cibernética e a garantia inegociável de que o usuário final e a comunidade discente continuem recebendo um atendimento qualificado e humanizado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

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: seção 1, Brasília, DF, 18 maio 2022.



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 ao PGD. Brasília, DF, 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rafael Martins de; ZANINI, Marco Tulio. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: uma análise da percepção de servidores. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

SECCHI, Leonardo. Modelos de gestão pública e modernização administrativa. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.