

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ASPECTOS LEGAIS,
CUSTOS E IMPACTOS NA QUALIDADE E NO CIDADÃO

TELEWORK IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE: LEGAL ASPECTS, COSTS,
AND IMPACTS ON QUALITY AND CITIZEN

Samuel Martins Lopes¹
Ana Cristina Madruga Estrela²

RESUMO: O teletrabalho no serviço público federal brasileiro tem se consolidado como uma estratégia relevante de modernização administrativa, especialmente diante das transformações tecnológicas e das novas demandas sociais por serviços públicos mais eficientes e acessíveis. Este estudo examina criticamente a adoção desse modelo, considerando seus fundamentos normativos, os impactos econômicos para a Administração Pública, as repercussões sobre a saúde ocupacional dos servidores e os reflexos na qualidade do atendimento prestado ao cidadão. A análise evidencia que o teletrabalho pode contribuir para a racionalização de custos operacionais, a ampliação da produtividade institucional e a melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores. Contudo, também revela desafios relacionados à gestão por resultados, à preservação das condições adequadas de trabalho e à manutenção da eficiência e da transparência no serviço público. Conclui-se que o teletrabalho representa um avanço significativo na governança pública federal, desde que seja implementado com critérios claros, mecanismos de controle e avaliação permanentes, bem como alinhamento aos princípios da legalidade, da eficiência e do interesse público

Palavras-chave: Teletrabalho; Serviço Público Federal; Governança Público.

ABSTRACT: Teleworking in the Brazilian federal public service has become an important strategy for administrative modernization, especially in light of technological transformations and new social demands for more efficient and accessible public services. This study critically examines the adoption of this model, considering its normative foundations, economic impacts on public administration, repercussions on employees' occupational health, and effects on the quality of services provided to citizens. The analysis indicates that teleworking can contribute to the rationalization of operational costs, increased institutional productivity, and improved work-life balance for public servants. However, it also reveals challenges related to results-based management, the preservation of adequate working conditions, and the maintenance of efficiency and transparency in public service delivery. It is concluded that teleworking

¹ Discente do Curso de Mestrado em Administração pela Cristian Business School. E-mail: samuelmartinsadm@gmail.com

² Ana Cristina Madruga Estrela é advogada em Direito Civil e previdenciário há 18 anos. Mestre em Direitos Humanos e políticas públicas pela UFPB. Especialista em Direito Processual Civil pela UniDomBosco e graduada em Direito pelo UNIPE. Professora em nível de graduação e pós graduação nas disciplinas de Direitos Humanos, Administração Pública e Introdução ao Direito. É membro do Conselho Estadual de Direitos Humanos da Paraíba e foi presidente da Comissão de Direitos Humanos da OAB/PB (2022-2024). É pesquisadora nas áreas de Direitos Humanos e Mediação de Conflitos e mãe de uma menina de 4 anos. E-mail: cristinaestrela@hotmail.com

represents a significant advance in federal public governance, provided that it is implemented with clear criteria, permanent monitoring and evaluation mechanisms, and alignment with the principles of legality, efficiency, and the public interest.

Keywords: Teleworking; Federal Public Service; Public Governance.

RESUMEN: El teletrabajo en el servicio público federal brasileño se ha consolidado como una estrategia relevante de modernización administrativa, especialmente frente a las transformaciones tecnológicas y a las nuevas demandas sociales por servicios públicos más eficientes y accesibles. Este estudio examina de manera crítica la adopción de este modelo, considerando sus fundamentos normativos, los impactos económicos para la Administración Pública, las repercusiones sobre la salud ocupacional de los servidores y los efectos en la calidad de la atención prestada al ciudadano. El análisis evidencia que el teletrabajo puede contribuir a la racionalización de los costos operativos, a la ampliación de la productividad institucional y a la mejora del equilibrio entre la vida profesional y personal de los servidores. No obstante, también revela desafíos relacionados con la gestión por resultados, la preservación de condiciones adecuadas de trabajo y el mantenimiento de la eficiencia y la transparencia en el servicio público. Se concluye que el teletrabajo representa un avance significativo en la gobernanza pública federal, siempre que se implemente con criterios claros, mecanismos permanentes de control y evaluación, así como con alineación a los principios de legalidad, eficiencia e interés público.

Palabras clave: Teletrabajo; Servicio Público Federal; Gobernanza Pública.

INTRODUÇÃO

O teletrabalho consolidou-se como instrumento de modernização administrativa no setor público federal, especialmente após a pandemia de COVID-19. A experiência emergencial evidenciou a viabilidade da gestão por resultados, substituindo o controle presencial por metas e entregas pactuadas. O modelo dialoga com os pressupostos da Nova Gestão Pública e com princípios constitucionais da eficiência e economicidade. A problemática central reside em verificar se o teletrabalho promove eficiência sem comprometer a qualidade do atendimento ao cidadão.

MÉTODOS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com base em análise documental. Foram examinados atos normativos, leis, decretos, instruções normativas e demais regulamentos que disciplinam o

teletrabalho no âmbito do serviço público federal brasileiro, bem como documentos institucionais e relatórios oficiais relacionados à sua implementação.

Complementarmente, realizou-se revisão da literatura acadêmica recente sobre gestão pública, governança, saúde ocupacional e organização do trabalho, com o objetivo de contextualizar teoricamente o tema e identificar convergências e divergências analíticas.

A análise dos dados ocorreu por meio de interpretação crítica e sistematização dos conteúdos, buscando relacionar os marcos legais às evidências teóricas e às implicações práticas do teletrabalho. Essa estratégia metodológica permitiu compreender o fenômeno de forma integrada, considerando seus aspectos normativos, institucionais e organizacionais.

DISCUSSÃO

2 DISPOSITIVOS LEGAIS

O teletrabalho encontra respaldo no Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), e na Instrução Normativa nº 65/2020. Tais normativos estabelecem diretrizes para metas, avaliação de desempenho e adesão voluntária ao regime remoto. O modelo observa a Lei nº 8.112/1990 e os princípios do art. 37 da Constituição Federal, assegurando legalidade, publicidade e eficiência.

3 CORRELAÇÃO DE CUSTOS (ENERGIA, ÁGUA, MAQUINÁRIO)

A adoção do teletrabalho pode reduzir despesas estruturais relacionadas a energia elétrica, água, manutenção predial e insumos administrativos. Entretanto, há transferência parcial de custos ao servidor, especialmente quanto a energia doméstica, internet e mobiliário. A análise custo-benefício deve considerar economia institucional e impactos distributivos.

4 CORRELAÇÃO TURNOVER E AFASTAMENTO POR SAÚDE

Regimes flexíveis tendem a reduzir turnover e afastamentos relacionados ao estresse do deslocamento urbano. Contudo, o teletrabalho intensivo pode gerar isolamento social e sobrecarga digital. A sustentabilidade do modelo exige políticas de saúde ocupacional e gestão equilibrada de metas.

4.1 Mensuração da Redução de Turnover em Órgãos Públicos com a Implementação do Teletrabalho — Evidências Nacionais

A análise do impacto do teletrabalho sobre a rotatividade (*turnover*) no contexto brasileiro implica considerar evidências nacionais sobre a adoção do teletrabalho em diferentes segmentos, especialmente no setor público. Embora ainda haja poucos estudos brasileiros que quantifiquem diretamente a redução de *turnover* decorrente do teletrabalho, existem indicações institucionais e acadêmicas que demonstram como o trabalho remoto influencia indicadores correlatos como satisfação, permanência, engajamento e intenção de continuidade no serviço público, todos relevantes para a mensuração da rotatividade.

4.2 O Teletrabalho no Brasil: Contexto e Crescimento

Dados oficiais mostram que o teletrabalho vem se consolidando no Brasil desde a pandemia, deixando de ser mera solução de emergência para se tornar modalidade significativa de organização do trabalho. Segundo a mais recente Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, 2026, cerca de 7,4 milhões de trabalhadores exerciam teletrabalho habitual ou ocasional em 2022, o que representa aproximadamente 7,7% dos ocupados no país no período observado.

Esses números demonstram que o teletrabalho deixou de ser “exceção” e passou a integrar a rotina laboral no Brasil, o que possibilita observações mais consistentes sobre seus efeitos de gestão de pessoas.

4.3 Indicadores Indiretos Relacionados ao Turnover

Embora poucos estudos nacionais mensurem diretamente a redução de *turnover* após a adoção do teletrabalho, é possível inferir impactos positivos na retenção de servidores por meio de indicadores correlatos, conforme apontado em estudos institucionais:

a. Aumento da satisfação e bem-estar dos servidores públicos

Relatórios técnicos e pesquisas acadêmicas indicam que servidores que exercem teletrabalho percebem melhor qualidade de vida, maior satisfação com o contexto de trabalho e percepções mais positivas sobre seu desempenho profissional, em comparação com servidores em regime presencial estrito, ENAP, 2026.

Esses fatores — satisfação, bem-estar e contexto positivo de trabalho — são amplamente reconhecidos na literatura de gestão de pessoas como preditores diretos de menor rotatividade voluntária e maior intenção de permanência em uma organização.

b. Redução de barreiras e custos para permanência no serviço

Segundo Thiago e Gonçalves (2024), a adoção do teletrabalho reduz fatores que comumente influenciam a decisão de desligamento, tais como deslocamentos longos até o local de trabalho, custos adicionais com transportes e dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional. Ao eliminar ou atenuar essas barreiras, o teletrabalho tende a contribuir para maiores taxas de permanência e menor intenção de desligamento voluntário, que são componentes diretos do *turnover*.

Essa relação indireta entre condições de trabalho, qualidade de vida e permanência já encontra amparo em estudos nacionais e internacionais no campo da gestão pública, ainda que nem sempre mensure diretamente o desligamento.

4.4 Ferramentas de Mensuração Aplicáveis no Brasil

Para avaliar de forma concreta e comparativa a redução de *turnover* antes e depois da adoção de teletrabalho em órgãos públicos brasileiros, recomenda-se utilizar os seguintes métricas e instrumentos de coleta de dados:

a. Taxa de Rotatividade Anual (TRA)

$TRA = (\text{Número de desligamentos no ano} / \text{Total de servidores no início do ano}) \times 100$
Essa métrica permite comparar períodos pré-e-pós-implementação do teletrabalho e detectar reduções percentuais de desligamentos no órgão.

b. Índices de Intenção de Saída

A partir de pesquisas internas de clima e satisfação aplicadas regularmente, é possível monitorar a intenção de saída dos servidores — um indicador comportamental que antecipa futuros desligamentos voluntários.

c. Indicadores de Engajamento

Sempre que órgãos coletam dados sobre engajamento e satisfação por meio de pesquisas padronizadas — como os modelos utilizados em órgãos públicos ou em consultorias — pode-se correlacionar esses dados com índices de retenção e rotatividade.

Esses métodos, combinados, oferecem um quadro mais robusto e empiricamente mensurável dos efeitos do teletrabalho sobre o *turnover* no setor público, sem depender apenas de percepções isoladas.

4.5 Evidências Institucionais da Administração Pública Federal

Nos relatórios e documentos oficiais sobre a implementação do teletrabalho no Brasil — elaborados pela Escola Nacional de Administração Pública e pelos programas de gestão de pessoas do Governo Federal — destaca-se o uso

dessa modalidade como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Segundo Thiago e Gonçalves (2024), o teletrabalho apresenta potencial para melhorar o desempenho, reduzir custos e otimizar processos de trabalho no setor público. Esse posicionamento institucional reflete a compreensão de que o teletrabalho, além de flexibilizar a prestação de serviços, pode apoiar a fixação de servidores na organização, atuando como um elemento de retenção de talentos.

4.6 Exemplo de Aplicação em Órgãos Públicos Brasileiros

Alguns órgãos públicos que implementaram programas formais de teletrabalho — integrados a políticas de gestão — observaram resultados consistentes de produtividade, satisfação e indicadores de desempenho, que podem ser interpretados como sinais de maior permanência e menor rotatividade interna. Esses sinais podem ser medidos periodicamente com base em dados administrativos e levantamentos internos.

Importante: ainda que não se encontrem atualmente dados oficiais brasileiros que quantifiquem diretamente a queda percentual do *turnover* após o teletrabalho, as evidências nacionais sobre satisfação, bem-estar e preferência por regimes flexíveis reforçam fortemente a hipótese testada em outros países e em estudos acadêmicos de que o teletrabalho reduz a probabilidade de desligamento voluntário, ENAP 2026. A mensuração da redução de *turnover* em órgãos públicos brasileiros a partir da implementação do teletrabalho exige uma combinação de dados administrativos oficiais, instrumentos de pesquisa interna e análise comparativa de indicadores antes e depois da mudança de regime. Dados como os do IBGE, 2026, que mostram a expansão do teletrabalho no Brasil — somados a estudos institucionais que apontam melhores níveis de satisfação e bem-estar, fornecem embasamento significativo para sustentar a avaliação do impacto do teletrabalho sobre a rotatividade de pessoal no setor público.

5 BENEFÍCIOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

O teletrabalho amplia a autonomia e favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A economia de tempo com transporte representa ganho significativo na qualidade de vida. O modelo também amplia a inclusão de servidores com mobilidade reduzida.

6 PRIORIDADE NA ALOCAÇÃO AO TELETRABALHO PARA EMPREGADOS COM DEFICIÊNCIA E COM FILHOS ATÉ 4 ANOS

A previsão de prioridade na alocação em atividades passíveis de teletrabalho para empregados com deficiência e para aqueles que possuam filhos ou crianças sob guarda judicial até 4 (quatro) anos de idade representa importante avanço na consolidação de políticas laborais inclusivas e humanizadas. Trata-se de medida que concretiza princípios constitucionais, reforça a proteção social e alinha o ordenamento jurídico brasileiro às melhores práticas internacionais de trabalho decente e inclusão produtiva.

A regulamentação do teletrabalho no Brasil foi consolidada com a Reforma Trabalhista promovida pela Lei nº 13.467, que inseriu os artigos 75-A a 75-E na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Posteriormente, a Lei nº 14.442 aprimorou o regime jurídico do teletrabalho, estabelecendo, entre outros pontos, a prioridade para trabalhadores com deficiência e para aqueles com filhos de até quatro anos de idade na alocação para atividades remotas. Essa alteração legislativa demonstra o reconhecimento, pelo legislador, de que o teletrabalho pode funcionar como instrumento de inclusão e de promoção da equidade nas relações laborais.

6.1 Fundamentação Constitucional e Legal

A Constituição da República de 1988 estabelece, como fundamentos da República, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho (art. 1º, III e IV). Ademais, o artigo 7º assegura direitos fundamentais aos trabalhadores urbanos e rurais, enquanto o artigo 227 consagra o dever da família, da sociedade e do Estado de assegurar à criança, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde e à convivência familiar.

No que se refere às pessoas com deficiência, a proteção é reforçada pela Lei nº 13.146 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), que consagra o direito ao trabalho em igualdade de oportunidades e condições com as demais pessoas, vedando qualquer forma de discriminação. A priorização no acesso ao teletrabalho, quando compatível com a função exercida, concretiza o princípio da adaptação razoável, previsto no Estatuto, e contribui para a eliminação de barreiras arquitetônicas, urbanísticas e de mobilidade.

No âmbito da proteção à parentalidade, a legislação trabalhista brasileira já prevê mecanismos como licença-maternidade, licença-paternidade e estabilidade provisória da gestante. A prioridade no teletrabalho amplia esse sistema protetivo, oferecendo alternativa que favorece a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, especialmente nos primeiros anos de vida da criança — fase crucial para o desenvolvimento biopsicossocial.

6.2 Inclusão da Pessoa com Deficiência e Acessibilidade Digital

A adoção do teletrabalho como instrumento de inclusão profissional das pessoas com deficiência deve ser analisada sob a perspectiva da acessibilidade e da igualdade material. Muitas vezes, o deslocamento até o local físico de trabalho constitui obstáculo significativo, seja por limitações de mobilidade, seja pela ausência de infraestrutura urbana adequada.

Ao priorizar tais trabalhadores em vagas remotas, o empregador contribui para a redução de barreiras externas e promove a permanência produtiva no mercado de trabalho. Entretanto, a prioridade não dispensa a necessidade de fornecimento de recursos de tecnologia assistiva, adaptações de sistemas e garantia de acessibilidade digital. O ambiente virtual deve ser igualmente inclusivo, observando padrões internacionais de acessibilidade.

Sob o prisma organizacional, a política de priorização exige planejamento estruturado, mapeamento de cargos compatíveis com trabalho remoto e avaliação individualizada das condições do empregado. Não se trata de imposição automática, mas de preferência na alocação quando houver compatibilidade técnica e operacional com a função exercida.

6.3 Proteção à Primeira Infância e Conciliação Trabalho-Família

A prioridade concedida aos empregados com filhos ou criança sob guarda judicial até quatro anos de idade insere-se no contexto das políticas públicas de proteção à primeira infância. O período inicial da vida da criança demanda maior presença parental, cuidados intensivos e acompanhamento constante.

O teletrabalho, ao reduzir o tempo de deslocamento e ampliar a flexibilidade na organização da jornada, contribui para maior equilíbrio entre vida profissional e responsabilidades familiares. Tal medida encontra respaldo em estudos contemporâneos de gestão de pessoas, que apontam a conciliação trabalho-família como fator determinante para a redução do turnover, diminuição de afastamentos por adoecimento psíquico e aumento do engajamento organizacional.

Do ponto de vista econômico, a política também pode gerar benefícios indiretos às organizações, como maior retenção de talentos, fortalecimento da imagem institucional e redução de custos operacionais. Empresas que adotam práticas inclusivas tendem a apresentar melhores indicadores de clima organizacional e responsabilidade social corporativa.

6.4 Impactos na Administração Pública Federal

No âmbito do serviço público federal, a política de priorização harmoniza-se com os programas de gestão e desempenho regulamentados por atos normativos do Poder Executivo, que incentivam o teletrabalho como ferramenta de modernização administrativa. A adoção de critérios inclusivos na alocação de servidores em regime remoto reforça o compromisso institucional com a acessibilidade, a eficiência e a promoção de direitos fundamentais.

A implementação eficaz dessa prioridade demanda integração entre setores de gestão de pessoas, tecnologia da informação e unidades administrativas, assegurando que a política não apenas exista formalmente, mas produza resultados concretos em termos de inclusão e melhoria da qualidade de vida laboral.

A previsão de prioridade para empregados com deficiência e para aqueles com filhos até quatro anos na alocação ao teletrabalho constitui mecanismo jurídico de promoção da igualdade material e de fortalecimento da proteção social. Ao mesmo tempo em que concretiza direitos fundamentais, a medida contribui para a modernização das relações de trabalho e para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e sustentáveis.

Sua efetividade, entretanto, depende de regulamentação interna adequada, gestão responsável e compromisso institucional com a inclusão. Quando corretamente implementada, a política representa não apenas cumprimento legal, mas avanço significativo na consolidação de um modelo de trabalho mais humano, acessível e alinhado às transformações contemporâneas do mundo laboral.

7 PONTOS NEGATIVOS AO CIDADÃO

Todavia, a imposição de teto fixo não necessariamente considera as especificidades das atividades exercidas. Setores com alta digitalização poderiam operar com percentuais superiores sem prejuízo à prestação de serviços. A redução do atendimento presencial pode afetar cidadãos sem acesso digital. Modelos híbridos e fortalecimento de canais acessíveis são essenciais para preservar a centralidade do usuário.

8. REFORMA ADMINISTRATIVA (PEC 38/2025) E LIMITAÇÃO DO TELETRABALHO A 20% DA FORÇA DE TRABALHO: IMPACTOS POTENCIAIS NOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS E NO TURNOVER NO SERVIÇO PÚBLICO

A discussão em torno da Reforma Administrativa ganhou novos contornos com a apresentação da PEC 38/2025, cujo relator, o deputado Pedro Paulo, incluiu proposta de limitação do teletrabalho (home office) a, no máximo, 20% da força de trabalho de cada órgão público. A medida, se aprovada, representará uma mudança estrutural na política de gestão de pessoas da Administração Pública brasileira, especialmente após a consolidação do teletrabalho como instrumento de modernização administrativa no período pós-pandemia.

O presente tópico analisa os possíveis impactos dessa restrição sobre os resultados organizacionais e sobre a taxa de turnover no serviço público.

8.1 Contextualização da Limitação Proposta

Desde 2020, o teletrabalho foi progressivamente incorporado à Administração Pública Federal como modelo estruturado de gestão por resultados, com regulamentações internas e programas institucionais. Órgãos federais implementaram regimes híbridos e integrais de trabalho remoto com base em metas e desempenho.

A proposta de limitar o teletrabalho a 20% da força de trabalho altera significativamente essa lógica, ao substituir um modelo baseado em desempenho por um critério quantitativo fixo. A mudança pode gerar efeitos administrativos relevantes, tanto positivos quanto negativos, a depender da forma de implementação.

8.2 Impactos Potenciais nos Resultados Institucionais

a) Produtividade e Entregas

Estudos nacionais conduzidos pela Escola Nacional de Administração Pública indicam que programas estruturados de teletrabalho no setor público federal apresentaram aumento ou manutenção da produtividade em diversos órgãos. A lógica da gestão por metas, combinada à autonomia do servidor, mostrou-se compatível com entregas orientadas a resultados.

A restrição quantitativa pode produzir dois efeitos possíveis:

1. Efeito de redução de flexibilidade organizacional – Órgãos que já estruturaram processos digitais e fluxos de trabalho remotos podem sofrer redução na eficiência operacional ao forçar retorno presencial desnecessário.
2. Padronização administrativa – Pode haver maior uniformidade normativa, reduzindo distorções entre órgãos.

b) Custos Operacionais

O teletrabalho tem sido associado à redução de custos com energia elétrica, manutenção predial, consumo de água e infraestrutura física. Uma eventual limitação pode elevar despesas operacionais, especialmente em órgãos que já haviam redimensionado seus espaços físicos.

A mensuração desses impactos pode ser feita comparando:

- Custos prediais antes e depois da ampliação do teletrabalho;
- Despesas administrativas per capita;
- Índices de ocupação física das unidades.

8.3 Impacto Potencial no Turnover no Serviço Público

Embora o serviço público brasileiro possua estabilidade para grande parte dos servidores efetivos, o conceito de *turnover* aplica-se especialmente a:

- Cargos comissionados;
- Empregados públicos;
- Contratações temporárias;
- Pedidos de exoneração voluntária;
- Movimentações internas (rotatividade organizacional).

A limitação do teletrabalho pode impactar o *turnover* de três formas principais:

1) Aumento da Intenção de Saída

- O teletrabalho tornou-se fator relevante de satisfação no trabalho e qualidade de vida. A redução abrupta do percentual de servidores elegíveis pode gerar:
- Insatisfação;
- Aumento da intenção de remoção ou redistribuição;
- Busca por órgãos com maior flexibilidade normativa (caso haja diferenciações interpretativas).
- Indicadores de intenção de saída, coletados por pesquisas internas de clima organizacional, podem servir como termômetro inicial do impacto da medida.

2) Impacto na Atração e Retenção de Talentos

Órgãos que oferecem maior flexibilidade tendem a ser mais atrativos para profissionais altamente qualificados, especialmente nas áreas de tecnologia, regulação e análise técnica.

Caso o limite de 20% reduza significativamente as oportunidades de teletrabalho, pode haver:

- Diminuição da atratividade em concursos;
- Redução do interesse em cargos comissionados;
- Maior evasão de empregados públicos celetistas para o setor privado.

3) Movimentação Interna e Redistribuição

A limitação pode estimular:

- Pedidos de remoção para unidades com maior possibilidade de teletrabalho;
- Reorganizações internas;
- Competição por vagas remotas dentro do próprio órgão.

Essa rotatividade interna, ainda que não represente desligamento formal, gera custos administrativos e pode impactar a continuidade das atividades.

8.3 Possíveis Argumentos Favoráveis à Limitação

Do ponto de vista da defesa da proposta, os argumentos incluem:

- Maior controle administrativo;
- Fortalecimento da cultura organizacional presencial;
- Garantia de atendimento direto ao cidadão;
- Redução de assimetrias entre servidores elegíveis e não elegíveis ao teletrabalho.

Esses elementos podem ser considerados relevantes especialmente em atividades que demandam presença física contínua.

8.4 Riscos Estratégicos e Considerações Gerenciais

- A imposição de limite fixo pode produzir efeito inverso ao pretendido se:
 - Desconsiderar a maturidade digital dos órgãos;
 - Reduzir políticas de gestão por desempenho;
 - Impactar negativamente o clima organizacional.

Recomenda-se que eventual regulamentação observe critérios técnicos, como:

- Natureza das atividades;
- Grau de digitalização dos processos;
- Indicadores de produtividade;
- Avaliação de desempenho individual.

8.5 Pontos Negativos Internos Potenciais da Limitação do Teletrabalho

A eventual restrição do teletrabalho a no máximo 20% da força de trabalho, conforme proposto no âmbito da PEC 38/2025, pode gerar impactos internos relevantes na dinâmica organizacional do serviço público. A seguir, destacam-se sete pontos negativos internos, com ênfase na comunicação institucional, no trabalho colaborativo e na imagem organizacional.

1. Diminuição da Comunicação Horizontal e Intersetorial

A alternância obrigatória entre presencial e remoto, com limitação rígida de percentual, pode fragmentar fluxos comunicacionais já consolidados em ambientes digitais. Órgãos que estruturaram rotinas com base em plataformas colaborativas e reuniões virtuais poderão enfrentar:

- Descontinuidade no fluxo de informações;
- Ruídos na comunicação entre equipes híbridas;
- Redução da agilidade na tomada de decisão.

A comunicação institucional moderna baseia-se em integração digital contínua. Ao limitar o teletrabalho sem critérios funcionais, corre-se o risco de enfraquecer canais já institucionalizados e reduzir a eficiência do intercâmbio técnico.

2. Enfraquecimento do Trabalho em Conjunto e da Cultura Colaborativa

O trabalho remoto, quando estruturado por metas e entregas, tende a estimular a autonomia com responsabilidade compartilhada. A imposição de teto fixo pode:

- Criar disputas internas por vagas de teletrabalho;
- Estabelecer diferenciação entre grupos elegíveis e não elegíveis;
- Gerar sensação de desigualdade organizacional.

Esse cenário pode prejudicar o espírito de cooperação e reduzir a coesão das equipes. O trabalho em conjunto depende de confiança, clareza de objetivos e

estabilidade organizacional — fatores que podem ser afetados por mudanças abruptas de regime.

1. Impacto Negativo na Imagem Institucional Interna

A percepção dos servidores sobre a instituição influencia diretamente o clima organizacional. A restrição pode ser interpretada como:

- Retrocesso em políticas de modernização administrativa;
- Redução da autonomia profissional;
- Falta de reconhecimento da produtividade já demonstrada em regimes remotos.

Essa percepção pode afetar o orgulho institucional e a identificação do servidor com o órgão, elementos fundamentais para o comprometimento de longo prazo.

2. Redução da Atratividade Organizacional

Órgãos públicos competem entre si — e também com o setor privado — por profissionais qualificados, especialmente nas áreas técnicas e estratégicas. A limitação do teletrabalho pode:

- Diminuir a atratividade de cargos comissionados;
- Reduzir o interesse de especialistas altamente qualificados;
- Impactar a capacidade de retenção de talentos.

Em um contexto de transformação digital, flexibilidade tornou-se diferencial competitivo institucional.

3. Aumento de Conflitos Internos e Sensação de Injustiça

A definição de quem comporá os 20% autorizados ao teletrabalho poderá gerar:

- Conflitos interpessoais;
- Questionamentos sobre critérios de seleção;
- Percepção de favorecimento ou subjetividade decisória.

Ambientes organizacionais com critérios pouco transparentes tendem a sofrer deterioração no clima interno, afetando diretamente a produtividade coletiva.

4. Perda de Engajamento e Motivação

Diversos órgãos federais já consolidaram modelos de gestão por resultados associados ao teletrabalho. A limitação pode ser percebida como:

- Redução de confiança na capacidade técnica do servidor;
- Desvalorização da entrega baseada em metas;
- Retorno a modelo centrado no controle presencial.

Essa mudança pode impactar negativamente o engajamento, especialmente entre servidores que demonstraram alto desempenho no regime remoto.

5. Potencial Impacto na Reputação Institucional Externa

A imagem institucional não se constrói apenas perante o cidadão, mas também perante o mercado de trabalho e outras instituições. A limitação rígida pode ser interpretada como:

- Resistência à inovação administrativa;
- Desalinhamento com práticas contemporâneas de gestão pública;
- Redução da imagem de modernidade e eficiência.

- Instituições públicas que mantêm políticas flexíveis, alinhadas à transformação digital, tendem a ser vistas como mais estratégicas e adaptáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho representa avanço na modernização do Estado brasileiro. Seus benefícios dependem de regulação equilibrada, monitoramento por indicadores e garantia de acesso universal ao cidadão.

A imposição de limite percentual uniforme desconsidera a heterogeneidade das atividades desempenhadas no serviço público. Setores com alta digitalização poderiam manter elevado nível de produtividade em regime remoto sem prejuízo à prestação de serviços.

A análise dos pontos negativos internos não implica necessariamente rejeição da proposta, mas evidencia que mudanças estruturais devem ser acompanhadas de:

- Critérios técnicos objetivos;
- Transparência na seleção;
- Monitoramento de clima organizacional;
- Avaliação contínua de produtividade e resultados.

A sustentabilidade administrativa depende do equilíbrio entre controle institucional e valorização do capital humano. Qualquer reforma que interfira diretamente na organização do trabalho deve considerar seus reflexos na comunicação, cooperação e identidade institucional.

Redução de percentual

A limitação do teletrabalho a 20% da força de trabalho por órgão, conforme proposta na PEC 38/2025, pode representar mudança significativa na política de gestão pública brasileira. Seus impactos sobre resultados institucionais e

turnover dependerão da forma de implementação, do perfil das atividades exercidas e do grau de maturidade administrativa de cada órgão.

Se, por um lado, a medida pode padronizar práticas e reforçar controle administrativo, por outro, pode afetar indicadores de satisfação, retenção e atração de talentos, especialmente em carreiras técnicas e estratégicas.

A análise empírica futura deverá considerar séries históricas de:

- Taxa de rotatividade voluntária;
- Intenção de saída;
- Custos operacionais;
- Produtividade por servidor;
- Indicadores de clima organizacional.

Somente com base em dados comparativos será possível aferir se a limitação contribuirá para maior eficiência administrativa ou se produzirá efeitos adversos na retenção e nos resultados do serviço público.

Pontos negativos internos

Desafios incluem monitoramento de desempenho, segurança da informação e adaptação cultural. A liderança remota exige capacitação gerencial e investimentos em infraestrutura tecnológica.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 fev. 2026.

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*. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. *Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)*. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. *Dispõe sobre o teletrabalho e o regime de pagamento de auxílio-alimentação*. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. *Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal*. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. *Estabelece orientações sobre o Programa de Gestão*. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/gestao/instrucao-normativa-no-65-de-30-de-julho-de-2020>>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.

DENHARDT, Robert; DENHARDT, Janet. *The New Public Service*. 2015.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. *Teletrabalho no setor público: desafios e oportunidades*. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022*. Agência de Notícias IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022>. Acesso em: 20 fev. 2026.

THIAGO, Fernando; GONÇALVES, Sônia P. *Teletrabalho em organizações públicas: recomendações para gestão de equipes*. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/PolicyBriefTeletrabalho.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2026