

**ADOÇÃO DE MODELOS DE TRABALHO HÍBRIDO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
gestão de equipes, cultura organizacional e bem-estar no contexto pós-
pandemia, com enfoque documental na Empresa Brasil de Comunicação**

Marcelo Mello Ramos

Trabalho acadêmico apresentado ao curso de Pós-
Graduação em Administração Pública e Gestão de
Pessoas

RESUMO

Este trabalho analisa a adoção de modelos de trabalho híbrido na Administração Pública Federal brasileira, com ênfase nos desafios de gestão de equipes, nos efeitos sobre a cultura organizacional e nas repercussões sobre o bem-estar de servidores e empregados públicos no contexto pós-pandemia. O problema de pesquisa consiste em compreender de que modo a formalização do teletrabalho e do trabalho híbrido, especialmente por meio do Programa de Gestão e Desempenho e de normas institucionais específicas, reconfigura práticas de planejamento, acompanhamento, avaliação e coordenação do trabalho público. O objetivo geral é analisar os desafios e as oportunidades decorrentes da adoção desses modelos, tomando como referência o marco normativo federal e, de forma complementar, a experiência documental da Empresa Brasil de Comunicação, empresa pública federal que atualizou sua Norma de Teletrabalho em 2025. A metodologia adotada é qualitativa, descritivo-exploratória, bibliográfica e documental, com uso de análise de conteúdo temática aplicada a leis, decretos, instruções normativas, documentos institucionais, relatório de gestão e literatura especializada. Os resultados indicam que o trabalho híbrido pode contribuir para a gestão orientada a resultados, para a racionalização de recursos, para a ampliação da autonomia e para a melhoria da qualidade de vida, desde que acompanhado de planejamento, pactuação de entregas, critérios objetivos de avaliação, comunicação institucional e atenção à saúde ocupacional. Também foram identificados riscos relacionados à desigualdade entre atividades teletrabalháveis e presenciais, ao enfraquecimento da integração das equipes, à sobrecarga digital, à dificuldade de mensurar produtividade e à permanência de práticas culturais baseadas no controle de presença. Conclui-se que o trabalho híbrido não deve ser tratado apenas como benefício individual, mas como instrumento de gestão pública que exige governança, transparência, suporte tecnológico, liderança adaptativa e avaliação contínua.

Palavras-chave: trabalho híbrido; teletrabalho; administração pública; Programa de Gestão e Desempenho; Empresa Brasil de Comunicação; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study analyzes the adoption of hybrid work models in the Brazilian Federal Public Administration, focusing on team management, organizational culture and the well-being of civil servants and public employees in the post-pandemic context. The research problem is to understand how the formalization of telework and hybrid work, especially through the Performance Management Program and specific institutional rules, reshapes planning, monitoring, evaluation and coordination practices in public organizations. The general objective is to analyze the challenges and opportunities resulting from the adoption of these models, taking the federal regulatory framework as a reference and, in a complementary way, the documentary case of Empresa Brasil de Comunicação, a federal public company that updated its Telework Standard in 2025. The methodology is qualitative, descriptive-exploratory, bibliographic and documentary, using thematic content analysis applied to laws, decrees, normative instructions, institutional documents, management reports and specialized literature. The results indicate that hybrid work can contribute to results-oriented management, resource rationalization, greater autonomy and better quality of life, provided that it is supported by planning, agreed deliverables, objective evaluation criteria, institutional communication and occupational health measures. The study also identifies risks related to inequality between teleworkable and face-to-face activities, weaker team integration, digital overload, difficulties in measuring productivity and the persistence of attendance-based control practices. It concludes that hybrid work should not be treated only as an individual benefit, but as a public management instrument that requires governance, transparency, technological support, adaptive leadership and continuous evaluation.

Keywords: hybrid work; telework; public administration; Performance Management Program; Empresa Brasil de Comunicação; people management.

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Significado
APF	Administração Pública Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DOU	Diário Oficial da União
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
NOR	Norma interna
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
TCR	Termo de Ciência e Responsabilidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

1.2 Problema de pesquisa

1.3 Objetivos

1.4 Justificativa

1.5 Delimitação do estudo

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho remoto, teletrabalho e trabalho híbrido

2.2 Gestão de pessoas e gestão por resultados no setor público

2.3 Cultura organizacional, confiança e coordenação em arranjos híbridos

2.4 Bem-estar, saúde ocupacional e fronteiras entre vida pessoal e trabalho

2.5 Transformação digital, comunicação institucional e segurança da informação

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

3.2 Estratégia metodológica

3.3 Corpus documental

3.4 Categorias de análise

3.5 Procedimentos de análise

3.6 Limitações metodológicas

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Institucionalização do trabalho híbrido na Administração Pública Federal

4.2 A EBC como caso documental complementar

4.3 Gestão de equipes híbridas: planejamento, pactuação e avaliação

4.4 Cultura organizacional: da presença física à confiança monitorada por entregas

4.5 Bem-estar, qualidade de vida e riscos psicossociais

4.6 Desafios específicos da EBC e de organizações públicas com operação contínua

4.7 Diretrizes para implementação e aperfeiçoamento do modelo híbrido

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A pandemia de COVID-19 acelerou mudanças que já estavam em curso nas organizações públicas e privadas, especialmente no que se refere ao uso intensivo de tecnologias digitais, à reconfiguração dos espaços de trabalho e à ampliação de formas não presenciais de execução das atividades. No setor público, a migração emergencial para o trabalho remoto teve inicialmente a finalidade de preservar a continuidade administrativa e reduzir riscos sanitários. Contudo, ao longo do período pós-pandemia, esse arranjo deixou de ser apenas uma solução emergencial e passou a integrar o debate sobre modernização da gestão, qualidade das entregas, racionalização de recursos, saúde ocupacional e cultura organizacional.

A Administração Pública Federal brasileira incorporou esse debate por meio de instrumentos normativos e gerenciais que buscaram substituir, ao menos parcialmente, a centralidade do controle de presença por mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de entregas. O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, disciplinou o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, enquanto a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, estabeleceu orientações, critérios e procedimentos para sua implementação. Posteriormente, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024, promoveu alterações no modelo normativo, evidenciando que o tema permanece em consolidação e depende de constante ajuste institucional.

O trabalho híbrido, entendido neste estudo como arranjo que combina momentos de trabalho presencial com momentos de trabalho remoto ou teletrabalho, não pode ser reduzido a uma escolha de localidade. Ele envolve revisão de processos, pactuação de objetivos, redefinição da comunicação entre chefias e equipes, reorganização de rotinas e transformação dos critérios usados para avaliar desempenho. Quando adotado no setor público, esse modelo deve ser analisado à luz do princípio da eficiência, da continuidade do serviço público, da transparência, da proteção de dados, da equidade entre agentes públicos e da responsabilidade institucional perante a sociedade.

A inclusão da Empresa Brasil de Comunicação como enfoque documental complementar permite tornar a análise mais concreta. A EBC é empresa pública federal, organizada sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, vinculada à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e sujeita a regime jurídico próprio das empresas estatais. Ao mesmo tempo, integra a administração pública indireta e desempenha função pública relevante na comunicação pública, na prestação de serviços de radiodifusão e na difusão de conteúdo informativo, educativo, cultural e de cidadania. Por isso, sua Norma de Teletrabalho, atualizada em 2025, oferece material adequado para examinar como uma organização pública com atividades administrativas, jornalísticas, técnicas e operacionais procura compatibilizar flexibilidade, produtividade, controle, segurança da informação e necessidade de presença física em determinadas funções.

Essa delimitação também exige prudência metodológica. A EBC não deve ser confundida, em todos os aspectos, com órgãos da administração direta ou com autarquias e fundações submetidas integralmente ao regime estatutário e ao sistema de pessoal civil. Seus empregados são, em regra, submetidos à CLT, e a empresa possui normativos internos próprios, como a Norma de Teletrabalho – NOR 303. Assim, neste trabalho, a experiência documental da EBC é tratada como caso complementar da administração pública indireta federal, útil para observar como princípios semelhantes aos do trabalho por entregas e da gestão por resultados aparecem em uma empresa pública federal, sem afirmar indevidamente que seu regime seja idêntico ao PGD aplicável à administração direta, autárquica e fundacional.

1.2 Problema de pesquisa

A adoção do trabalho híbrido na Administração Pública Federal traz uma questão central: de que modo conciliar flexibilidade e autonomia com controle público, mensuração de resultados, integração das equipes e proteção do bem-estar dos trabalhadores? A pergunta é relevante porque o trabalho público envolve responsabilidades que ultrapassam o interesse individual do servidor ou empregado. A flexibilização da localidade de trabalho só se justifica administrativamente quando preserva ou aprimora a qualidade das entregas, a continuidade dos serviços, a transparência e a capacidade de coordenação institucional.

O problema de pesquisa deste trabalho é formulado nos seguintes termos: quais são os principais desafios e oportunidades decorrentes da adoção de modelos de trabalho híbrido na Administração Pública Federal brasileira, considerando a gestão de equipes, a cultura organizacional e o bem-estar de servidores e empregados públicos, e como esses elementos podem ser observados a partir do marco normativo federal e da Norma de Teletrabalho da Empresa Brasil de Comunicação?

Essa formulação permite articular três dimensões analíticas. A primeira é gerencial, pois envolve planejamento, metas, pactuação, acompanhamento e avaliação. A segunda é cultural, pois examina a passagem de uma lógica centrada na presença física para uma lógica orientada por resultados, confiança e responsabilidade. A terceira é humana e organizacional, pois aborda bem-estar, saúde ocupacional, ergonomia, limites entre vida pessoal e trabalho, comunicação e pertencimento.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios e as oportunidades da adoção de modelos de trabalho híbrido na Administração Pública Federal brasileira, com foco na gestão de equipes, na cultura organizacional e no bem-estar de servidores e empregados públicos, tomando como base o marco normativo federal e a experiência documental da Empresa Brasil de Comunicação.

São objetivos específicos: identificar os principais elementos normativos que estruturam o trabalho híbrido, o teletrabalho e o Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal; examinar como a Norma de Teletrabalho da EBC organiza critérios de adesão, responsabilidades, metas, avaliação e retorno ao presencial; discutir os desafios de gestão de equipes em ambientes híbridos, especialmente no que se refere à comunicação, coordenação, avaliação de desempenho e equidade entre atividades presenciais e remotas; analisar oportunidades associadas à cultura de planejamento, à gestão por resultados, à autonomia e à inovação; avaliar riscos e potenciais efeitos do trabalho híbrido sobre bem-estar, saúde ocupacional e qualidade de vida; e propor diretrizes para implementação e aperfeiçoamento do modelo híbrido em organizações públicas.

1.4 Justificativa

A relevância acadêmica do tema decorre do fato de que o trabalho híbrido ainda se encontra em processo de institucionalização no setor público brasileiro. Embora a experiência do trabalho remoto tenha se intensificado durante a pandemia, sua consolidação exige reflexão teórica e metodológica sobre gestão pública, cultura organizacional, tecnologia, saúde do trabalhador e desenho institucional. O tema também dialoga com literatura internacional sobre teletrabalho, segundo a qual os efeitos positivos dependem de condições organizacionais, suporte tecnológico, autonomia realista, proteção à saúde e gestão adequada das fronteiras entre trabalho e vida privada.

A relevância prática é igualmente expressiva. A Administração Pública Federal precisa lidar com pressões por eficiência, qualidade do gasto, digitalização de processos, atração e retenção de talentos, melhoria da qualidade de vida e manutenção da capacidade de atendimento à sociedade. O trabalho híbrido pode contribuir para esses objetivos, mas também pode produzir efeitos negativos se for implementado sem critérios de elegibilidade, sem acompanhamento das entregas, sem política de comunicação, sem atenção a riscos ergonômicos e psicossociais e sem transparência quanto aos resultados alcançados.

A análise da EBC acrescenta uma dimensão institucional concreta ao estudo. Por desempenhar atividades de comunicação pública e possuir unidades com funções administrativas, técnicas, jornalísticas e operacionais, a empresa evidencia que o trabalho híbrido não é igualmente aplicável a todas as atividades. Determinadas funções exigem presença física, escala, equipamentos específicos, infraestrutura técnica ou atuação em tempo real. Outras podem ser mais facilmente organizadas por entregas, produção ou tarefa. Essa heterogeneidade torna a experiência documental da EBC relevante para discutir a necessidade de modelos flexíveis, mas não arbitrários.

1.5 Delimitação do estudo

O estudo delimita-se ao período pós-pandemia, especialmente entre 2020 e 2026, com ênfase nos documentos normativos federais publicados a partir de 2022 e nos documentos institucionais da EBC disponíveis publicamente. Não foram realizadas entrevistas, questionários

ou observação direta. Portanto, as conclusões referem-se à interpretação documental e bibliográfica, não à mensuração empírica das percepções individuais dos trabalhadores.

A opção por análise documental não diminui a relevância do estudo, mas define seu alcance. O trabalho busca compreender como o modelo híbrido é normativamente estruturado, quais pressupostos de gestão estão presentes nos documentos e quais desafios podem ser inferidos a partir da literatura especializada. Não se afirma, portanto, que todos os resultados previstos nos normativos foram efetivamente alcançados. O que se analisa é a coerência entre a proposta de gestão por resultados, as regras de teletrabalho e os desafios teóricos e práticos de sua implementação.

Quadro 1 - Matriz de coerência entre objeto, problema, objetivos e método

Elemento	Formulação adotada no trabalho	Coerência metodológica
Objeto	Adoção do trabalho híbrido e do teletrabalho na Administração Pública Federal, com enfoque documental complementar na EBC.	O objeto é delimitado por documentos normativos e institucionais, o que justifica a análise documental.
Problema	Como a formalização do modelo híbrido reconfigura gestão, cultura e bem-estar no setor público?	A pergunta busca compreender processos e significados, sendo compatível com abordagem qualitativa.
Objetivo geral	Analisar desafios e oportunidades do modelo híbrido no marco normativo federal e na EBC.	O objetivo é analítico e pode ser respondido por literatura e documentos oficiais.
Dados	Leis, decretos, instruções normativas, norma interna da EBC, relatório de gestão e literatura especializada.	As fontes permitem examinar regras, responsabilidades, categorias e limites institucionais.
Técnica	Análise de conteúdo temática.	A técnica permite organizar achados em categorias como gestão, cultura, bem-estar, tecnologia e governança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho remoto, teletrabalho e trabalho híbrido

A literatura sobre trabalho remoto, teletrabalho e trabalho híbrido utiliza conceitos próximos, mas não idênticos. O teletrabalho refere-se, em sentido amplo, à execução de atividades fora das dependências físicas da organização mediante uso de tecnologias de informação e comunicação. O trabalho remoto pode ser usado como categoria mais ampla, abrangendo situações emergenciais, eventuais ou permanentes de prestação de serviços fora do local tradicional de trabalho. O trabalho híbrido, por sua vez, designa arranjos que combinam trabalho presencial e trabalho remoto, variando conforme a frequência de comparecimento, a autonomia do trabalhador para escolher dias e locais, a natureza das atividades e as necessidades de coordenação da organização.

A diferença entre esses conceitos é relevante para a Administração Pública porque o desenho do modelo influencia diretamente a forma de gestão. Um teletrabalho integral exige mecanismos mais robustos de comunicação, registro, acompanhamento e integração. Um modelo híbrido com comparecimento periódico preserva oportunidades de interação presencial, mas pode gerar desafios de coordenação se os dias de presença não forem planejados de forma coerente com as atividades coletivas. Um modelo flexível, sem critérios claros, pode produzir insegurança e percepções de tratamento desigual. Assim, a discussão não se limita a permitir ou proibir o trabalho remoto, mas envolve definir quais atividades podem ser realizadas fora da organização, sob quais condições, com quais entregas e com quais mecanismos de avaliação.

Relatório conjunto da Eurofound e da Organização Internacional do Trabalho aponta que o trabalho realizado com suporte de tecnologias digitais pode reduzir tempo de deslocamento, ampliar autonomia, favorecer equilíbrio entre vida pessoal e profissional e elevar produtividade, mas também pode aumentar a intensidade do trabalho, prolongar jornadas e dificultar a separação entre tempos de trabalho e de descanso. Essa ambivalência é central para o presente estudo. O trabalho híbrido não é, por si só, solução para problemas de gestão; ele pode melhorar ou agravar condições organizacionais conforme a forma de implementação.

No setor público, o debate ganha contornos específicos. A prestação de serviços públicos exige continuidade, impessoalidade, publicidade, accountability e aderência ao interesse público.

Portanto, a flexibilidade espacial não pode ser interpretada como mera conveniência individual. Ela precisa estar vinculada à melhoria das entregas e à capacidade de demonstrar resultados. Essa é a razão pela qual os modelos normativos recentes, especialmente o PGD, enfatizam planos de entregas, planos de trabalho, critérios de avaliação, registro de ocorrências e divulgação de resultados.

O trabalho híbrido também modifica a experiência subjetiva do trabalhador. A redução do deslocamento e a possibilidade de organização mais autônoma da rotina podem aumentar satisfação e qualidade de vida. Entretanto, o trabalho no domicílio ou em espaços alternativos pode gerar custos invisíveis, como uso de energia, internet, mobiliário, equipamentos, espaço físico e disponibilidade contínua. O documento da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho sobre teletrabalho saudável e seguro enfatiza a necessidade de organização do trabalho remoto de modo a proteger saúde física, saúde mental e bem-estar social. A gestão pública, portanto, precisa tratar o tema como política de trabalho, e não como simples expediente tecnológico.

2.2 Gestão de pessoas e gestão por resultados no setor público

A gestão de pessoas na Administração Pública historicamente convive com tensões entre controle burocrático, estabilidade, legalidade, hierarquia e necessidade de inovação. O modelo burocrático, embora importante para limitar arbitrariedades e garantir impessoalidade, pode produzir práticas excessivamente centradas em procedimentos, presença física e cumprimento formal de rotinas. A adoção do trabalho híbrido tensiona esse padrão porque desloca o foco do controle imediato da presença para a capacidade de planejar, pactuar, acompanhar e avaliar entregas.

A gestão por resultados não significa abandono de controles. Ao contrário, exige controles mais qualificados. Enquanto o controle de frequência responde à pergunta sobre a presença do trabalhador em determinado período, a gestão por resultados exige responder o que foi entregue, com que qualidade, dentro de qual prazo, com qual contribuição para a unidade e para a estratégia institucional. Essa mudança amplia a responsabilidade das chefias, pois exige melhor definição de atividades, critérios de avaliação, prioridades, indicadores e canais de feedback.

No Programa de Gestão e Desempenho, essa lógica aparece de forma explícita. A Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 define o PGD como programa indutor de melhoria de desempenho institucional com foco na vinculação entre trabalho dos participantes, entregas das unidades e estratégias organizacionais. Também prevê plano de entregas, plano de trabalho, Termo de Ciência e Responsabilidade, monitoramento, avaliação e uso de sistemas informatizados. Esses elementos demonstram que o trabalho híbrido somente se sustenta institucionalmente quando associado a uma arquitetura de gestão.

A literatura metodológica e organizacional reforça que a definição de objetivos e critérios é essencial para evitar subjetividade excessiva. Em equipes híbridas, a ausência de contato diário pode ampliar ruídos de comunicação e dificultar a percepção de dificuldades individuais. Por isso, a chefia precisa atuar menos como fiscal de presença e mais como coordenadora de prioridades, gestora de interdependências e responsável pela remoção de obstáculos. Esse deslocamento demanda capacitação, maturidade gerencial e instrumentos de acompanhamento que não se confundam com microgerenciamento digital.

A gestão de pessoas também precisa considerar equidade. Em organizações públicas, nem todas as atividades são teletrabalháveis. Serviços presenciais, operações técnicas, atendimento direto, produção audiovisual, manutenção, transporte, segurança e atividades que dependem de equipamentos específicos tendem a demandar maior presença física. Se o modelo híbrido for percebido como benefício reservado a determinadas áreas, pode produzir conflitos internos. A gestão por resultados deve, portanto, ser acompanhada de critérios transparentes de elegibilidade, justificativas institucionais e medidas compensatórias ou de reconhecimento para atividades que, por sua natureza, não possam migrar ao remoto.

2.3 Cultura organizacional, confiança e coordenação em arranjos híbridos

Cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de pressupostos, valores, práticas e significados compartilhados que orientam a forma como os membros de uma organização interpretam problemas e agem cotidianamente. Em ambientes públicos, a cultura costuma ser fortemente marcada por legalidade, formalismo, hierarquia e estabilidade. Esses elementos não são necessariamente negativos, pois protegem a administração contra

improvisação e favorecem previsibilidade. Porém, podem dificultar a transição para modelos de trabalho baseados em autonomia, confiança e avaliação de entregas.

O trabalho híbrido exige uma cultura de confiança, mas confiança não deve ser confundida com ausência de controle. Em organizações públicas, a confiança precisa ser institucionalizada por meio de regras, pactuação, transparência e mecanismos de responsabilização. O desafio consiste em substituir a confiança informal ou pessoal por uma confiança organizacional: todos conhecem as expectativas, os critérios de avaliação, os prazos, os canais de comunicação e as consequências do descumprimento. Dessa forma, a autonomia do trabalhador é acompanhada de responsabilidade objetiva perante a equipe e a instituição.

A coordenação torna-se um ponto crítico. No trabalho presencial, parte da coordenação ocorre informalmente, por encontros espontâneos, observação direta e comunicação imediata. No trabalho híbrido, é necessário desenhar rituais de coordenação: reuniões síncronas com finalidade clara, registros assíncronos, agenda de acompanhamento, definição de responsáveis, repositórios digitais, padrões de comunicação e regras de disponibilidade. Sem isso, a organização pode substituir o excesso de presença pelo excesso de reuniões, mensagens e interrupções, produzindo sobrecarga digital.

A gestão da mudança é igualmente relevante. Kotter destaca que processos de mudança exigem senso de urgência, coalizão de liderança, visão clara, comunicação, remoção de obstáculos e consolidação de novos comportamentos. No setor público, esse processo deve respeitar normativos e controle externo, mas não pode se limitar à publicação de regras. A implantação do trabalho híbrido depende de aprendizagem organizacional. Normas são necessárias, porém insuficientes; é preciso que gestores e equipes aprendam a traduzir os documentos em rotinas viáveis e monitoráveis.

A experiência da EBC é interessante nesse ponto porque a empresa combina funções administrativas e finalísticas com forte dependência de trabalho coletivo, operação técnica, rotinas de produção e necessidade de resposta rápida. Em organizações assim, a cultura híbrida não pode ser construída apenas pela ideia de autonomia individual. Ela precisa preservar integração editorial, técnica e administrativa, garantindo que o trabalho remoto não comprometa

fluxos de produção, segurança da informação, continuidade operacional ou disponibilidade para atividades que exigem presença.

2.4 Bem-estar, saúde ocupacional e fronteiras entre vida pessoal e trabalho

O bem-estar no trabalho envolve dimensões físicas, psicológicas, sociais e organizacionais. O trabalho híbrido pode contribuir para o bem-estar ao reduzir deslocamentos, aumentar autonomia, permitir melhor gestão de demandas familiares e ampliar a percepção de controle sobre a rotina. Em grandes centros urbanos, a redução de deslocamentos pode representar ganho relevante de tempo, diminuição de estresse e melhor uso da energia pessoal. Em contrapartida, a execução de atividades no domicílio pode transferir ao trabalhador responsabilidades de infraestrutura, ergonomia, conectividade e organização do ambiente.

O risco de intensificação do trabalho é um dos pontos mais discutidos na literatura sobre teletrabalho. A presença contínua de ferramentas digitais pode produzir expectativa de disponibilidade permanente. Mensagens fora do horário, reuniões sucessivas, ausência de pausas e dificuldade de separar espaço doméstico e espaço laboral podem aumentar fadiga e gerar esgotamento. No setor público, esse risco é agravado quando a gestão por resultados é mal compreendida como simples aumento de demandas, sem revisão de prioridades, carga de trabalho e capacidade real de execução.

A saúde ocupacional exige atenção especial. A Norma Regulamentadora nº 17, sobre ergonomia, estabelece parâmetros para adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, visando conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente. No teletrabalho, a aplicação dessa lógica depende de orientação, capacitação e corresponsabilização. Não basta transferir o trabalhador para casa; é necessário avaliar se há condições adequadas, orientar sobre postura, iluminação, pausas, mobiliário e organização da jornada.

A discussão sobre bem-estar também inclui pertencimento e integração social. A interação presencial contribui para vínculos, aprendizagem informal, socialização de novos trabalhadores e fortalecimento da cultura organizacional. O trabalho híbrido deve preservar momentos presenciais com finalidade institucional clara, como alinhamento estratégico, reuniões de planejamento, capacitações, integração de equipes, atividades colaborativas e construção de

vínculos. O comparecimento presencial perde legitimidade quando é apenas formal; ganha relevância quando agrega valor que não seria obtido com a mesma qualidade em ambiente remoto.

Assim, o bem-estar não deve ser tratado apenas como consequência espontânea da flexibilidade. Ele precisa ser objeto de política organizacional, com monitoramento de carga de trabalho, saúde mental, ergonomia, comunicação, participação e percepção de justiça. A gestão pública deve ser cuidadosa para não transformar a autonomia em isolamento, nem a gestão por entregas em intensificação invisível do trabalho.

2.5 Transformação digital, comunicação institucional e segurança da informação

O trabalho híbrido depende de infraestrutura digital, mas não se resume ao uso de ferramentas tecnológicas. Sistemas de processo eletrônico, repositórios em nuvem, correio institucional, videoconferência, comunicação assíncrona e ambientes colaborativos são condições necessárias, porém precisam ser acompanhados de governança da informação. A transformação digital no setor público deve garantir acessibilidade, segurança, rastreabilidade, proteção de dados pessoais, preservação documental e continuidade dos serviços.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais trouxe responsabilidade adicional para organizações públicas. O trabalho fora das dependências institucionais aumenta a necessidade de cuidado com documentos, senhas, equipamentos, redes, telas compartilhadas, armazenamento local e circulação de informações sensíveis. Em atividades de comunicação pública, como as desempenhadas pela EBC, esse aspecto ganha relevância porque documentos administrativos, conteúdos jornalísticos, materiais audiovisuais, dados de fontes, informações de produção e sistemas internos podem envolver diferentes níveis de sigilo, direitos autorais, segurança operacional ou proteção de dados.

A comunicação institucional é outro eixo crítico. Em ambiente híbrido, a comunicação precisa combinar clareza, registro e economia de atenção. Se tudo for comunicado por reuniões síncronas, o trabalho perde eficiência. Se tudo for comunicado por mensagens dispersas, perde-se rastreabilidade. Boas práticas incluem definição de canais oficiais, registro das decisões, atas objetivas, organização de documentos, pactuação de prazos e padronização mínima de fluxos. A comunicação deve evitar tanto a informalidade excessiva quanto a burocratização improdutiva.

A literatura sobre gestão do conhecimento mostra que organizações dependem não apenas de dados e documentos, mas também de saberes tácitos, rotinas, experiência acumulada e aprendizagem coletiva. O trabalho híbrido pode dificultar a transmissão informal desse conhecimento, especialmente para novos trabalhadores. Por isso, processos de onboarding, mentoria, documentação de rotinas, capacitação contínua e comunidades de prática tornam-se mecanismos importantes para preservar memória institucional e reduzir dependência de interações casuais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois busca produzir conhecimento voltado à compreensão e ao aperfeiçoamento de práticas de gestão na Administração Pública. O tema possui utilidade direta para gestores, equipes de gestão de pessoas, formuladores de normas internas e trabalhadores envolvidos em arranjos híbridos. A finalidade não é apenas descrever o fenômeno, mas oferecer análise capaz de subsidiar decisões institucionais.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. A escolha justifica-se porque o estudo busca compreender significados, categorias normativas, pressupostos de gestão e implicações organizacionais do trabalho híbrido. A abordagem qualitativa é adequada quando o objetivo é interpretar fenômenos sociais e institucionais complexos, cuja compreensão depende de contexto, linguagem, documentos, práticas e relações entre atores.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritivo-exploratória. É descritiva porque caracteriza o marco normativo do trabalho híbrido e do PGD, bem como os elementos da Norma de Teletrabalho da EBC. É exploratória porque o tema ainda se encontra em consolidação e envolve mudanças recentes, tanto normativas quanto culturais. A pesquisa não pretende testar hipóteses estatísticas, mas organizar evidências documentais e construir interpretação fundamentada.

3.2 Estratégia metodológica

A estratégia adotada é bibliográfica e documental, com estudo de caso documental complementar. O eixo principal é a análise do marco normativo federal sobre trabalho híbrido, teletrabalho e Programa de Gestão e Desempenho. O caso complementar é a Empresa Brasil de

Comunicação, selecionada por sua condição de empresa pública federal e por possuir norma interna de teletrabalho publicada em fonte institucional confiável.

A opção pela EBC não transforma o trabalho em pesquisa empírica baseada em observação direta. A empresa é analisada a partir de documentos públicos, sobretudo sua Norma de Teletrabalho – NOR 303, seu Relatório de Gestão e páginas oficiais de acesso à informação. Essa escolha é coerente com a pergunta de pesquisa porque permite observar como princípios de gestão por entregas, avaliação, elegibilidade, produtividade, saúde ocupacional e retorno ao presencial aparecem em um documento institucional concreto.

A pesquisa foi construída com prudência quanto ao regime jurídico. O PGD, no Decreto nº 11.072/2022, refere-se à administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A EBC, por sua vez, é empresa pública federal, regida por legislação própria das empresas estatais e por normas internas. Portanto, a análise não afirma equivalência absoluta entre o PGD e a NOR 303. O que se faz é comparar aproximações e diferenças em torno de categorias comuns: entregas, produtividade, elegibilidade, responsabilidades, saúde, tecnologia e interesse institucional.

3.3 Corpus documental

O corpus documental foi definido com base em critérios de relevância, confiabilidade e pertinência temática. Foram priorizados documentos oficiais, normas publicadas em canais institucionais e literatura especializada reconhecida. Fontes meramente opinativas, comerciais ou sem autoria institucional clara foram evitadas ou substituídas, a fim de reduzir fragilidade bibliográfica e aumentar a auditabilidade do trabalho.

Quadro 2 - Corpus documental utilizado na pesquisa

Documento/Fonte	Uso no trabalho	Justificativa de confiabilidade
Decreto nº 11.072/2022	Marco jurídico do PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Norma federal publicada oficialmente.
IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023	Definição de conceitos, objetivos, planos de entregas, planos de trabalho, TCR, responsabilidades e	Norma publicada no Diário Oficial da União.

	avaliação.	
IN Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21/2024	Atualização do marco normativo do PGD.	Norma oficial que altera a IN nº 24/2023.
Lei nº 11.652/2008	Caracterização institucional da EBC e de suas competências legais.	Lei federal de criação da EBC.
Lei nº 13.303/2016	Contextualização da EBC como empresa estatal.	Lei federal aplicável a empresas públicas e sociedades de economia mista.
EBC - Norma de Teletrabalho NOR 303/2025	Caso documental complementar sobre teletrabalho em empresa pública federal.	Documento institucional da EBC, aprovado pela Diretoria Executiva.
EBC - Relatório de Gestão 2024	Contextualização da governança e prestação de contas da empresa.	Relatório institucional de prestação de contas.
Eurofound/OIT e OMS/OIT	Referencial sobre benefícios e riscos do teletrabalho.	Publicações de organismos internacionais especializados.

3.4 Categorias de análise

As categorias de análise foram definidas de forma dedutiva e indutiva. Inicialmente, partiram dos objetivos do estudo e do referencial teórico: gestão de equipes, cultura organizacional, bem-estar, tecnologia e governança. Em seguida, foram refinadas durante a leitura dos documentos, considerando termos recorrentes como entregas, metas, plano de trabalho, produtividade, TCR, elegibilidade, retorno ao presencial, comunicação, ergonomia, saúde e segurança da informação.

Quadro 3 - Categorias de análise temática

Categoria	Questões orientadoras	Indicadores documentais observados
Gestão de equipes	Como o trabalho é planejado, acompanhado e avaliado?	Planos de entregas, planos de trabalho, metas, prazos, relatórios e avaliação.
Cultura organizacional	Que mudança cultural é pressuposta pelo modelo híbrido?	Confiança, autonomia, responsabilidade, integração e liderança.

Bem-estar e saúde	Quais benefícios e riscos aparecem nos documentos e na literatura?	Qualidade de vida, ergonomia, saúde mental, pausas, sobrecarga e isolamento.
Tecnologia e informação	Quais condições digitais sustentam o modelo?	Escritório digital, sistemas, comunicação, segurança da informação e LGPD.
Governança e equidade	Como o modelo preserva interesse público, transparência e justiça interna?	Crítérios de elegibilidade, limites, divulgação de resultados e retorno ao presencial.

3.5 Procedimentos de análise

A análise foi realizada em três etapas. A primeira consistiu na leitura exploratória do material, com identificação de documentos centrais e exclusão de referências frágeis ou pouco confiáveis. A segunda etapa envolveu leitura analítica, com marcação de trechos relacionados às categorias de gestão, cultura, bem-estar, tecnologia e governança. A terceira etapa consistiu na interpretação dos achados à luz do referencial teórico, buscando confrontar o que os documentos prescrevem com os desafios apontados pela literatura.

A técnica de análise de conteúdo foi adotada em sentido temático. Não se buscou quantificar palavras ou construir estatística textual, mas organizar sentidos recorrentes e interpretar a função dos elementos normativos. Por exemplo, a exigência de plano de trabalho foi analisada como mecanismo de gestão por resultados; a previsão de retorno ao presencial foi examinada como mecanismo de preservação do interesse institucional; e a menção à ergonomia foi interpretada como indicador de preocupação com saúde ocupacional.

3.6 Limitações metodológicas

A principal limitação do estudo é a ausência de dados primários. Não foram coletadas percepções diretas de gestores, servidores ou empregados da EBC. Portanto, não é possível afirmar como os trabalhadores vivenciam concretamente o modelo, quais dificuldades enfrentam no cotidiano ou quais resultados efetivos foram alcançados. A análise limita-se ao plano documental e bibliográfico.

Outra limitação refere-se à dinamicidade normativa. O trabalho híbrido e o PGD continuam sujeitos a alterações normativas, decisões administrativas e revisões institucionais. Assim, as conclusões devem ser compreendidas como análise situada no conjunto de documentos disponíveis até a elaboração deste trabalho. Recomenda-se que versões futuras sejam atualizadas sempre que houver nova norma, novo relatório institucional ou dados de avaliação do modelo.

Por fim, a EBC é utilizada como caso documental complementar e não como estudo de caso empírico completo. Isso significa que a análise da empresa deve ser lida como interpretação de documentos públicos, não como diagnóstico interno definitivo. A força do estudo está na coerência entre objeto, corpus e método; sua fragilidade seria tentar afirmar percepções ou resultados que não foram diretamente coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Institucionalização do trabalho híbrido na Administração Pública Federal

A análise documental indica que a institucionalização do trabalho híbrido na Administração Pública Federal está vinculada a uma mudança de lógica gerencial. O PGD não se limita a permitir trabalho remoto; ele estabelece um modelo que procura articular desempenho institucional, planejamento, entregas, planos de trabalho e avaliação. Essa estrutura busca responder a uma fragilidade histórica da gestão pública: a dificuldade de demonstrar resultados de forma clara, planejada e conectada às estratégias organizacionais.

A Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 explicita que o PGD tem foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. Essa formulação é importante porque impede que o trabalho híbrido seja interpretado apenas como faculdade individual. O participante não atua isoladamente; seu plano de trabalho deve contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade. Assim, o arranjo híbrido só faz sentido quando está conectado ao planejamento da unidade e à estratégia institucional.

Outro achado relevante é a centralidade da pactuação. O modelo pressupõe que a chefia e o participante definam regras, entregas, critérios e condições por meio de instrumentos como plano de trabalho e TCR. Essa pactuação introduz uma lógica de responsabilidade compartilhada. A chefia precisa definir objetivos, critérios e acompanhamento; o participante precisa executar o

plano, registrar atividades, comunicar ocorrências e cumprir as condições estabelecidas. O trabalho híbrido, portanto, amplia autonomia, mas não elimina subordinação administrativa nem controle institucional.

A avaliação também é componente essencial. O modelo federal prevê avaliação da execução do plano de trabalho e do plano de entregas, considerando qualidade, metas, prazos e justificativas. A escala de avaliação prevista nos normativos reforça que a gestão por resultados requer julgamento estruturado. Sem critérios objetivos, o modelo poderia reproduzir subjetivismo, favorecimento ou insegurança. Com critérios bem definidos, a avaliação torna-se instrumento de aprendizagem, feedback e ajuste.

Entretanto, a institucionalização normativa não garante, automaticamente, mudança cultural. A passagem da presença física para resultados exige que chefias e equipes dominem planejamento, comunicação e monitoramento. Em organizações acostumadas ao controle de frequência, pode haver resistência tanto de gestores quanto de trabalhadores. Alguns gestores podem sentir perda de controle; alguns trabalhadores podem interpretar autonomia como ausência de acompanhamento; outros podem temer aumento de cobrança. O resultado do modelo dependerá da capacidade de traduzir a norma em rotinas claras, justas e sustentáveis.

Também se observa que o trabalho híbrido exige infraestrutura informacional. A própria IN nº 24/2023 menciona escritório digital e sistemas informatizados para gestão, controle e transparência. Isso demonstra que a digitalização não é acessória. Sem sistemas confiáveis, repositórios organizados, fluxos eletrônicos e canais de comunicação institucionalizados, a gestão híbrida tende a se fragmentar. O trabalho híbrido requer gestão da informação, não apenas conexão à internet.

4.2 A EBC como caso documental complementar

A Empresa Brasil de Comunicação constitui caso documental relevante porque sua natureza institucional combina características de empresa estatal, finalidade pública e atuação em setor intensivo em informação, tecnologia e produção de conteúdo. A EBC foi criada pela Lei nº 11.652/2008, que estabelece princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo e autoriza a constituição da empresa. Suas competências incluem operar serviços de radiodifusão pública, produzir e difundir programação informativa,

educativa, artística, cultural, científica, de cidadania e de recreação, além de prestar serviços de comunicação e radiodifusão conexos.

Essa natureza institucional reforça a necessidade de cuidado ao aplicar modelos híbridos. Parte das atividades da EBC pode ser organizada por entregas administrativas, planejamento, produção textual, análise documental, gestão de contratos, elaboração de relatórios, comunicação institucional e atividades digitais. Outra parte depende de presença física, estúdios, ilhas de edição, controle mestre, engenharia, operação técnica, cobertura jornalística, atendimento a escalas e infraestrutura específica. Portanto, a própria finalidade da empresa evidencia que o trabalho híbrido precisa ser desenhado de modo diferenciado por atividade, e não aplicado uniformemente.

A Norma de Teletrabalho – NOR 303, aprovada pela Deliberação DIREX nº 79, de 4 de agosto de 2025, apresenta elementos que aproximam a EBC de uma cultura de gestão por entregas, embora em regime jurídico próprio. O documento define o teletrabalho como modalidade vinculada à produção ou tarefa, passível de controle, com metas, prazos e entregas previamente definidos. Essa previsão converge com a ideia de que atividades remotas devem ser mensuráveis e compatíveis com acompanhamento institucional.

A NOR 303 também estabelece que a participação no teletrabalho é voluntária e deve atender prioritariamente aos interesses da EBC. Essa formulação é importante porque preserva a natureza administrativa do modelo. A flexibilidade é possível, mas não constitui direito absoluto ou adquirido. A empresa mantém a prerrogativa de avaliar conveniência, oportunidade, compatibilidade da atividade, estrutura disponível, desempenho e necessidade de retorno ao presencial.

Entre os objetivos da norma interna, destacam-se aumentar a qualidade técnica das entregas e a produtividade dos empregados; reter e motivar talentos; desenvolver práticas e instrumentos de gestão que favoreçam saúde e qualidade de vida; fornecer organização, padronização, mensuração, revisão e transparência dos processos de trabalho; contribuir para racionalização de recursos; promover cultura orientada a resultados; estimular criatividade e inovação; e reduzir custos diretos e indiretos. Esses objetivos dialogam diretamente com os eixos analisados neste trabalho: gestão, cultura, bem-estar, tecnologia e eficiência.

A norma também revela limites relevantes. Há exigência de estrutura física e tecnológica adequada, compromisso com equipamentos, mobiliário ergonômico, canais de comunicação, comparecimento a reuniões presenciais quando necessário, guarda documental, segurança da informação e possibilidade de retorno ao presencial. A existência de formulário de avaliação de produtividade em teletrabalho indica preocupação com manutenção do regime condicionada ao desempenho. A previsão de retorno presencial por interesse da Diretoria, descumprimento de obrigações ou desempenho insatisfatório evidencia que o teletrabalho é tratado como arranjo gerencial sujeito a monitoramento.

A análise da EBC, portanto, permite identificar uma síntese dos dilemas do trabalho híbrido em organizações públicas: há oportunidades de eficiência, qualidade de vida e gestão por resultados, mas há também necessidade de assegurar continuidade operacional, equidade entre atividades, responsabilidade individual, proteção informacional e integração organizacional.

Quadro 4 - Aproximações e diferenças entre o PGD federal e a Norma de Teletrabalho da EBC

Dimensão	PGD na APF direta/autárquica/fundacional	NOR 303 da EBC
Base institucional	Decreto nº 11.072/2022 e IN nº 24/2023, com alterações posteriores.	Norma interna de teletrabalho aprovada pela Diretoria Executiva da EBC.
Regime de pessoal	Agentes públicos abrangidos pelo Decreto, conforme regras do SIPEC/SIORG.	Empregados públicos sob regime celetista e normas internas da empresa estatal.
Foco gerencial	Entregas das unidades, planos de trabalho, TCR, monitoramento e avaliação.	Produção ou tarefa, metas, prazos, plano de trabalho e avaliação de produtividade.
Autonomia	Participação vinculada ao interesse da administração e às condições do PGD.	Adesão voluntária, mas condicionada ao interesse da EBC e à compatibilidade da atividade.
Controle	Avaliação de planos de trabalho e planos de entregas com registro em sistema.	Relatórios, plano de trabalho, metas, formulário de avaliação e possibilidade de retorno.
Bem-estar	Objetivos de melhoria de desempenho e organização do	Objetivo explícito de favorecer saúde e qualidade de vida, com

	trabalho, com necessidade de gestão adequada.	atenção à ergonomia.
Limites	Necessidade de atendimento ao público, integração, sistemas e transparência.	Operação técnica, atividades presenciais, segurança da informação e interesse da empresa.

4.3 Gestão de equipes híbridas: planejamento, pactuação e avaliação

O primeiro desafio identificado na gestão de equipes híbridas é o planejamento. Sem planejamento, o trabalho híbrido tende a produzir dispersão. A chefia precisa traduzir objetivos amplos em entregas concretas, prazos, prioridades e critérios de qualidade. Esse processo exige identificar quais atividades dependem de interação presencial, quais podem ser realizadas de forma assíncrona, quais requerem acesso a sistemas específicos e quais envolvem dados sensíveis ou processos de decisão coletiva.

A pactuação é o segundo elemento central. O plano de trabalho não deve ser mera formalidade administrativa. Ele precisa funcionar como instrumento de alinhamento entre trabalhador, chefia e unidade. Para isso, deve conter descrição clara das atividades, previsão de prazos, critérios de avaliação e formas de comunicação. Quando a pactuação é genérica, a avaliação torna-se subjetiva. Quando é excessivamente detalhada, pode gerar microgerenciamento e perda de flexibilidade. O equilíbrio está em definir entregas mensuráveis, mas permitir ajustes diante de mudanças de prioridade.

O terceiro desafio é o acompanhamento. Em equipes presenciais, a chefia pode confundir acompanhamento com observação direta. Em equipes híbridas, essa confusão torna-se inviável. Acompanhamento deve significar verificação periódica de avanço, identificação de obstáculos, realinhamento de prioridades e feedback. O monitoramento não deve se transformar em vigilância digital permanente, pois isso comprometeria autonomia, confiança e bem-estar. A boa gestão híbrida monitora entregas, não movimentos virtuais.

A avaliação é o quarto eixo. A avaliação por resultados exige critérios previamente conhecidos. Na Administração Pública, isso é fundamental para garantir impessoalidade e evitar favorecimentos. Indicadores de produtividade precisam considerar qualidade, complexidade,

interdependências, fatores externos e especificidades das atividades. Nem toda entrega pública é quantificável de modo simples. Um relatório complexo, uma análise jurídica, uma apuração jornalística ou uma atividade técnica de alta responsabilidade não podem ser avaliados apenas por volume. Por isso, a combinação entre metas quantitativas e critérios qualitativos é indispensável.

No caso da EBC, a existência de atividades de comunicação e operação técnica reforça a necessidade de avaliação diferenciada. Em áreas jornalísticas ou de produção audiovisual, a qualidade de uma entrega depende de critérios editoriais, técnicos, prazos de veiculação, integração com equipes presenciais e disponibilidade de recursos. Em áreas administrativas, pode haver maior previsibilidade de prazos e produtos. A gestão híbrida precisa reconhecer essas diferenças para não impor métrica inadequada a atividades distintas.

A comunicação entre chefias e equipes aparece como desafio transversal. A NOR 303 prevê manutenção de canais de comunicação e comparecimento a reuniões presenciais quando necessário. Isso indica que o teletrabalho não elimina a subordinação funcional nem a necessidade de alinhamento. Ao mesmo tempo, a comunicação precisa ser organizada para não gerar excesso de disponibilidade. O modelo híbrido requer regras claras sobre horários de contato, canais oficiais, urgências, reuniões e registros das decisões.

4.4 Cultura organizacional: da presença física à confiança monitorada por entregas

A cultura de presença física ainda exerce forte influência em muitas organizações públicas. Nessa lógica, estar no local de trabalho é frequentemente associado a trabalhar, enquanto a ausência física pode ser interpretada como menor comprometimento. O trabalho híbrido desafia essa associação. A mudança cultural necessária não é simples, pois envolve hábitos, crenças e formas tradicionais de exercício da autoridade.

O marco normativo federal e a NOR 303 da EBC indicam tentativa de deslocamento para uma cultura orientada a resultados. No entanto, essa cultura não se constrói automaticamente pela dispensa do controle de frequência ou pela autorização do teletrabalho. Ela exige que a organização aprenda a formular objetivos, registrar entregas, avaliar qualidade, dar feedback e lidar com descumprimentos de modo transparente. A cultura de resultados depende de capacidade gerencial e de confiança institucionalizada.

Confiança institucionalizada significa que a autonomia não depende apenas da relação pessoal entre chefe e subordinado. Ela está amparada por regras, instrumentos e expectativas compartilhadas. O trabalhador sabe o que deve entregar, como será avaliado, quando deve comunicar dificuldades e em quais situações pode ser convocado presencialmente. A chefia sabe quais critérios utilizar, como monitorar sem vigiar e como justificar decisões. A equipe sabe como se integrar e onde encontrar informações relevantes. Essa previsibilidade reduz conflitos e fortalece legitimidade.

A cultura híbrida também demanda inclusão. Trabalhadores presenciais não devem ser tratados como menos favorecidos ou como exceção. Trabalhadores remotos não devem ser excluídos de decisões, capacitações ou oportunidades. Equipes híbridas podem gerar assimetria informacional: quem está presencialmente pode acessar conversas informais e decisões rápidas; quem está remoto pode ficar dependente de registros tardios. Para mitigar esse problema, decisões relevantes devem ser formalizadas e comunicadas por canais institucionais.

A EBC oferece um exemplo de organização em que a cultura híbrida precisa ser especialmente cuidadosa. A comunicação pública depende de rotinas integradas e de confiança entre áreas. Um erro de comunicação, um atraso técnico ou uma falha de coordenação pode impactar produtos finalísticos, programação, jornalismo, prestação de serviços e imagem institucional. Portanto, o trabalho híbrido deve preservar momentos de convergência, reuniões de alinhamento e canais que garantam continuidade entre áreas administrativas e operacionais.

A discussão cultural também envolve liderança. A liderança adaptativa em ambiente híbrido precisa combinar clareza, escuta, capacidade de priorização e sensibilidade a sinais de sobrecarga. Chefias que apenas replicam a lógica presencial em ambiente digital tendem a multiplicar reuniões e controles. Chefias que abandonam acompanhamento podem gerar desorganização. O equilíbrio está em coordenar por objetivos, oferecer suporte e preservar espaços de interação significativa.

4.5 Bem-estar, qualidade de vida e riscos psicossociais

Os documentos analisados reconhecem, direta ou indiretamente, que o trabalho híbrido possui relação com saúde e qualidade de vida. No caso da EBC, a NOR 303 inclui entre seus objetivos o desenvolvimento de práticas e instrumentos de gestão que favoreçam saúde e

qualidade de vida dos empregados. A norma também menciona estrutura física e tecnológica, mobiliário ergonômico, capacitação sobre doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. Esses elementos são relevantes porque demonstram que o teletrabalho não deve ser tratado apenas como rearranjo administrativo.

A literatura sobre teletrabalho indica benefícios potenciais associados à redução de deslocamentos, maior autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No contexto brasileiro, especialmente em regiões metropolitanas, o deslocamento diário pode representar parcela significativa do tempo e do desgaste dos trabalhadores. A redução desse deslocamento pode ampliar tempo de descanso, convivência familiar, estudo, atividade física e recuperação emocional. Isso pode contribuir para satisfação e produtividade, desde que a carga de trabalho permaneça adequada.

Entretanto, os riscos psicossociais são igualmente relevantes. A ausência de fronteiras claras entre casa e trabalho pode ampliar jornadas e reduzir pausas. A pressão por disponibilidade contínua pode gerar ansiedade. O isolamento pode enfraquecer vínculos e dificultar apoio social. O excesso de reuniões virtuais pode causar fadiga digital. A precariedade ergonômica pode produzir dores musculares, problemas posturais e desconforto. Esses riscos mostram que a melhoria do bem-estar não é automática.

A gestão por resultados também pode produzir efeitos ambivalentes. Quando bem implementada, ela permite autonomia e clareza. Quando mal implementada, pode transformar metas em pressão permanente, principalmente se os critérios forem pouco realistas ou se a chefia não considerar imprevistos e interdependências. Em atividades públicas, a demanda muitas vezes é instável, urgente ou influenciada por fatores externos. A avaliação precisa reconhecer esses elementos para evitar injustiça.

No caso de empresas públicas como a EBC, a questão do bem-estar precisa considerar atividades presenciais em escala, plantões, demandas técnicas, cobertura jornalística e rotinas de operação. Nem todos os empregados terão acesso ao mesmo grau de flexibilidade. Isso pode gerar percepção de desigualdade. A instituição precisa comunicar claramente os motivos técnicos e administrativos das diferenças, além de buscar outras formas de melhoria das condições de trabalho para funções não teletrabalháveis.

Portanto, a promoção de bem-estar em modelos híbridos requer política institucional: orientação ergonômica, regras de comunicação, respeito a horários, capacitação, avaliação periódica, canais de escuta, acompanhamento de saúde ocupacional e atenção à integração social. O trabalho híbrido deve ser desenhado para preservar a pessoa que trabalha, e não apenas para reduzir custos ou modernizar processos.

4.6 Desafios específicos da EBC e de organizações públicas com operação contínua

A EBC possui especificidades que tornam a adoção do trabalho híbrido mais complexa do que em unidades predominantemente administrativas. A empresa atua em comunicação pública, radiodifusão, produção de conteúdo, jornalismo, tecnologia, engenharia, operação e serviços conexos. Muitas dessas atividades exigem integração em tempo real, infraestrutura específica, acesso a equipamentos e coordenação presencial. Assim, a elegibilidade ao teletrabalho precisa considerar a natureza da atividade, não apenas o cargo ou a preferência individual.

A NOR 303 reconhece essa lógica ao condicionar a indicação ao interesse da EBC e à compatibilidade entre atividades, cargo do empregado e estrutura para realização do trabalho. Essa previsão é adequada porque evita a generalização indevida. O trabalho híbrido não pode comprometer programação, produção, transmissão, atendimento técnico, segurança operacional ou fluxos de comunicação institucional. A norma também prevê retorno ao presencial por necessidade da empresa, descumprimento de obrigações, desempenho insatisfatório ou descontinuidade do regime, o que reforça a primazia do interesse institucional.

Outro desafio específico é a segurança da informação. A EBC lida com sistemas corporativos, conteúdos jornalísticos, documentos administrativos, dados pessoais, contratos, processos, imagens, áudios e materiais de produção. A execução remota de atividades exige atenção a acesso seguro, armazenamento, compartilhamento, uso de e-mail institucional, equipamentos, redes e proteção de dados. A NOR 303 menciona normas internas de comunicação administrativa, recursos computacionais e política de segurança da informação, indicando que a empresa reconhece essa dimensão.

Também há desafio de integração entre áreas. Em uma empresa de comunicação, atividades administrativas e finalísticas são interdependentes. Atrasos em contratação, gestão de pessoas, tecnologia, logística, engenharia ou comunicação interna podem afetar a operação. O

trabalho híbrido precisa preservar visibilidade sobre fluxos e responsabilidades. Ferramentas digitais podem apoiar esse processo, mas dependem de uso disciplinado e padronizado.

Por fim, há o desafio da avaliação. A norma da EBC prevê avaliação de produtividade em teletrabalho, com escala de aceitação da entrega. A existência desse instrumento é positiva, mas sua efetividade dependerá da qualidade das metas pactuadas. Avaliar produção de forma simplista pode gerar distorções. A gestão deve considerar qualidade técnica, prazo, complexidade, impacto, colaboração, dependências e demandas imprevistas. Em atividades criativas, editoriais ou técnicas, a produtividade não se resume à quantidade de itens entregues.

A experiência documental da EBC reforça uma conclusão mais ampla: organizações públicas híbridas precisam de modelos diferenciados por processo de trabalho. O erro seria adotar política uniforme para atividades heterogêneas. A alternativa mais consistente é classificar atividades, definir critérios transparentes, pactuar entregas realistas, preservar integração e revisar continuamente os resultados.

4.7 Diretrizes para implementação e aperfeiçoamento do modelo híbrido

A análise permite propor diretrizes para a implementação e o aperfeiçoamento do trabalho híbrido em organizações públicas. Essas diretrizes não devem ser lidas como receitas universais, mas como orientações fundamentadas no marco normativo, na literatura e no caso documental da EBC. O ponto central é compreender que o trabalho híbrido precisa ser governado como política institucional, não administrado apenas como concessão individual.

A primeira diretriz é vincular o trabalho híbrido ao planejamento institucional. Cada unidade deve identificar entregas, prioridades, prazos, responsáveis e critérios de qualidade antes de definir modalidades de trabalho. O modelo híbrido deve servir às entregas, e não o contrário. A segunda diretriz é classificar atividades segundo teletrabalhabilidade. Atividades que exigem presença física, atendimento presencial, operação técnica ou equipamentos específicos devem ter justificativa clara para maior presencialidade. Atividades analíticas, administrativas ou de produção intelectual podem ser mais facilmente organizadas por entregas, desde que haja infraestrutura e segurança.

A terceira diretriz é fortalecer a pactuação. Planos de trabalho devem ser claros, mas não burocráticos. Devem conter entregas, prazos, critérios de avaliação, canais de comunicação e

condições de comparecimento presencial. A quarta diretriz é capacitar chefias. A liderança híbrida exige competências de planejamento, feedback, comunicação, gestão de conflitos, avaliação por resultados e atenção ao bem-estar.

A quinta diretriz é proteger saúde e bem-estar. A instituição deve orientar sobre ergonomia, pausas, organização da jornada, direito ao descanso, uso adequado de ferramentas digitais e prevenção de isolamento. A sexta diretriz é garantir segurança da informação. Equipamentos, acessos, documentos, dados pessoais e sistemas devem seguir normas institucionais e padrões de proteção. A sétima diretriz é assegurar equidade. O modelo deve evitar privilégios sem justificativa, exclusão de trabalhadores remotos ou desvalorização de trabalhadores presenciais.

A oitava diretriz é monitorar resultados de forma transparente. A organização deve avaliar se o modelo contribui para qualidade das entregas, produtividade, economia de recursos, satisfação, absenteísmo, integração e continuidade dos serviços. Esses dados devem orientar ajustes, e não apenas justificar a manutenção formal do modelo.

Quadro 5 - Diretrizes para gestão pública do trabalho híbrido

Diretriz	Aplicação prática	Risco que busca mitigar
Planejar antes de autorizar	Definir entregas, prioridades e critérios por unidade.	Uso do teletrabalho como concessão desconectada do interesse público.
Classificar atividades	Distinguir atividades teletrabalháveis, híbridas e presenciais.	Percepção de injustiça e comprometimento operacional.
Pactuar entregas	Formalizar plano de trabalho, prazos e critérios de avaliação.	Subjetividade, conflito e dificuldade de cobrança.
Capacitar lideranças	Treinar chefias em gestão por resultados, comunicação e feedback.	Microgerenciamento digital ou ausência de acompanhamento.
Cuidar do bem-estar	Orientar sobre ergonomia, pausas, limites de jornada e saúde mental.	Sobrecarga, isolamento e adoecimento.

Proteger informação	Usar canais institucionais, segurança de acesso e regras de LGPD.	Vazamento de dados e perda de rastreabilidade.
Garantir equidade	Comunicar critérios e preservar oportunidades para todos.	Criação de “duas classes” de trabalhadores.
Avaliar continuamente	Monitorar qualidade, produtividade, custos, satisfação e riscos.	Manutenção acrítica de um modelo ineficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou os desafios e as oportunidades da adoção de modelos de trabalho híbrido na Administração Pública Federal brasileira, com foco na gestão de equipes, na cultura organizacional e no bem-estar de servidores e empregados públicos. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, articulando o marco normativo do Programa de Gestão e Desempenho com a análise complementar da Norma de Teletrabalho da Empresa Brasil de Comunicação.

A primeira conclusão é que o trabalho híbrido não representa apenas mudança espacial do trabalho. Trata-se de transformação gerencial. A organização que adota esse modelo precisa planejar entregas, definir critérios, pactuar responsabilidades, monitorar resultados, preservar comunicação e avaliar desempenho. A substituição parcial da presença física por resultados exige maior capacidade de gestão, não menor controle. O controle torna-se menos centrado no ponto e mais voltado à qualidade, ao prazo e à contribuição das entregas para a estratégia institucional.

A segunda conclusão é que o trabalho híbrido possui potencial para modernizar a gestão pública. Ele pode estimular cultura de planejamento, ampliar autonomia, reduzir deslocamentos, favorecer qualidade de vida, racionalizar recursos e atrair ou reter talentos. Contudo, esses benefícios dependem de condições institucionais. Sem infraestrutura tecnológica, critérios transparentes, liderança capacitada e proteção à saúde, o modelo pode produzir sobrecarga, isolamento, conflitos de equidade e perda de integração.

A terceira conclusão refere-se à cultura organizacional. O trabalho híbrido exige transição de uma cultura de controle de presença para uma cultura de confiança monitorada por entregas. Essa mudança não significa ausência de hierarquia, nem eliminação da responsabilidade

administrativa. Ao contrário, exige que a confiança seja institucionalizada por meio de normas, planos, avaliações e canais de comunicação. A autonomia precisa ser acompanhada de compromisso com o interesse público.

A quarta conclusão decorre da análise da EBC. A Norma de Teletrabalho – NOR 303 demonstra que a empresa pública federal incorporou elementos de gestão por produção ou tarefa, metas, prazos, plano de trabalho, avaliação de produtividade, saúde e qualidade de vida, segurança da informação e possibilidade de retorno ao presencial. A análise também evidencia que organizações com atividades operacionais, técnicas e finalísticas heterogêneas não podem aplicar o trabalho híbrido de forma uniforme. É necessário avaliar compatibilidade das atividades, estrutura disponível e impacto sobre a continuidade dos serviços.

A quinta conclusão diz respeito ao bem-estar. O trabalho híbrido pode melhorar a qualidade de vida, mas também pode intensificar o trabalho e diluir fronteiras entre vida pessoal e profissional. Por isso, saúde ocupacional, ergonomia, pausas, comunicação equilibrada e integração social devem fazer parte do desenho institucional. A gestão pública não deve tratar bem-estar como efeito automático da flexibilidade, mas como dimensão a ser planejada e monitorada.

Como contribuição prática, o estudo propõe diretrizes para implementação e aperfeiçoamento do modelo: vincular o trabalho híbrido ao planejamento institucional; classificar atividades conforme teletrabalhabilidade; pactuar entregas e critérios; capacitar lideranças; proteger bem-estar e saúde; assegurar segurança da informação; garantir equidade; e avaliar resultados continuamente. Essas diretrizes podem auxiliar órgãos e entidades públicas a evitar tanto o retorno acrítico ao presencialismo quanto a adoção pouco controlada do remoto.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa não realizou entrevistas ou questionários com servidores, empregados ou gestores. Assim, não avaliou percepções individuais nem mediu empiricamente produtividade, satisfação ou adoecimento. As conclusões decorrem da análise documental e bibliográfica. Pesquisas futuras podem aprofundar o tema por meio de estudos de caso empíricos, comparação entre órgãos, entrevistas com gestores, análise de indicadores de produtividade e saúde, e avaliação longitudinal dos efeitos do trabalho híbrido sobre cultura organizacional e qualidade das entregas públicas.

Em síntese, o trabalho híbrido deve ser compreendido como instrumento de gestão pública orientado por resultados, e não como benefício isolado. Seu sucesso depende da combinação entre flexibilidade e responsabilidade, autonomia e coordenação, confiança e transparência, tecnologia e cuidado humano. A experiência documental da EBC reforça que a adoção do modelo exige equilíbrio entre eficiência, saúde, segurança da informação, continuidade operacional e interesse público.

REFERÊNCIAS

SEO COM IA. *SEO com IA: técnicas, testes e estratégias aplicadas*. 2026. Disponível em: <http://seocomia.com.br/>. Acesso em: 9 jul. 2026.

ANDERSON, David J. *Kanban: successful evolutionary change for your technology business*. Sequim: Blue Hole Press, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

RAMOS, Marcelo Mello. Trabalho híbrido, produtividade e gestão por resultados. SEO com IA, 16 jul. 2026. Disponível em: <https://seocomia.com.br/index.php/2026/07/16/trabalho-hibrido-produtividade-e-gestao-por-resultados/>. Acesso em: 16 jul. 2026.

RAMOS, Marcelo Mello. Como organizar equipes em ambientes digitais e híbridos. SEO com IA, 16 jul. 2026. Disponível em: <https://seocomia.com.br/index.php/2026/07/16/como-organizar-equipes-em-ambientes-digitais-e-hibridos/>. Acesso em: 16 jul. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 9 jul. 2026.

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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 17 jul. 2024. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.652, de 7 de abril de 2008. Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo e autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação - EBC. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 17 - Ergonomia. Brasília, DF: MTE, 1978, com alterações posteriores. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-17-nr-17>. Acesso em: 9 jul. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Competências. Brasília, DF: EBC, 2025. Disponível em: <https://acessoainformacao.ebc.com.br/institucional/competencias>. Acesso em: 9 jul. 2026.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Licitações. Brasília, DF: EBC, 2026. Disponível em: <https://acessoainformacao.ebc.com.br/licitacoes-e-contratos/licitacoes>. Acesso em: 9 jul. 2026.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Norma de Teletrabalho - NOR 303. Manual de Gestão de Pessoas. Aprovada pela Deliberação DIREX nº 79, de 4 de agosto de 2025. Brasília, DF: EBC, 2025. Disponível em: <https://acessoainformacao.ebc.com.br/institucional/atos->

normativos/nor-303-norma-de-teletrabalho/nor-303-norma-de-teletrabalho-deliberacao-direx-no-79-04-08.2025/@@download/file. Acesso em: 9 jul. 2026.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Relatório de Gestão do exercício de 2024. Brasília, DF: EBC, 2025. Disponível em: <https://acessoainformacao.ebc.com.br/auditorias/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao/exercicio-2024-relatorio-de-gestao.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2026.

EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Luxembourg/Geneva: Publications Office of the European Union/International Labour Office, 2017. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/working-anytime-anywhere-effects-world-work>. Acesso em: 9 jul. 2026.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTTER, John P. Leading change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Public employment and management 2021: the future of the public service. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html. Acesso em: 9 jul. 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. Organizational culture and leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Healthy and safe telework: technical brief. Geneva: WHO/ILO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>. Acesso em: 9 jul. 2026.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.