

TRABALHO HÍBRIDO E FLEXIBILIZAÇÃO DE JORNADA

Relatório do Grupo de Trabalho (GT)

Esta proposta foi elaborada pelo Grupo de Trabalho eleito na Assembleia do Sindicato dos Trabalhadores da USP (Sintusp), realizada de forma híbrida em 23 de junho de 2026. Ela se baseia em estudos por um grupo de servidores que estão acompanhando a pauta desde 2024, considerando os debates existentes na categoria dos servidores técnico-administrativos de instituições de ensino superior, tendo sido aprimorada com base na construção coletiva da assembleia supracitada.

Membros do Grupo de Trabalho: Felipe Costa Sunaitis (FFLCH – 5675677), Neli Maria Paschoarelli Wada (HRAC – 2461815), Fernanda Lopes Silva (RUSP – 16935980), Leandro Moreira Gonçalves (ICMC – 11869390), Patrícia Sayuri Tanabe Galvão (FFLCH - 8471863), Marília Equi Martins (PUSP – 6034235), Rafael Bueno Mosna (EP – 5950483), Karina Gomes Xavier (IME – 9275282) Samuel Ribeiro Filipini (FMRP – 2507433), Rodrigo Gonçalves Winther (FAU – 5662294), Maíra de Pádua Passos (FMRP – 2991451).

CONTEXTO

- Implantação do trabalho híbrido já efetuada por parte de diversos órgãos da administração pública do Estado de São Paulo, respaldados pelo [Decreto Estadual nº 62648/2017](#), conforme ANEXO A;
- Crescente digitalização dos fluxos de trabalho em razão de obrigações de transparência pública, eficiência, economicidade e sustentabilidade ambiental, que viabilizam e otimizam o trabalho híbrido;
- Implantação do trabalho híbrido por parte das principais universidades do país através do Programa de Gestão do Desempenho (PGD) ([Decreto Federal nº 11.072/2022](#)) ou de modelos próprios fundamentados no art. 207 da CF/1988 e legislações correlatas (caso da UFSC e da Unicamp), conforme ANEXO B;
- Avaliação majoritariamente positiva dos servidores técnico-administrativos de instituições de ensino superior aderentes ao teletrabalho, com grande acúmulo institucional acerca dos diferentes modelos disponíveis, dos quais a USP poderia dispor para a elaboração de suas políticas internas.

JUSTIFICATIVA

- Alto tempo médio de deslocamento para o trabalho nos diversos campi, em alguns casos superando 1h30 por trecho diariamente, inclusive considerando aumento nos deslocamentos entre municípios em razão do custo de vida;
- Aumento da incidência de eventos climáticos extremos, com efeitos sobre o deslocamento no trânsito, interrupção dos serviços de transporte público e na prestação de serviços essenciais (água e luz), bem como aumento no risco de acidentes ligado ao comparecimento presencial obrigatório;
- Aumento generalizado dos afastamentos/licenças médicas por razões de saúde mental e obrigação legal de mitigação de [riscos psicossociais prevista na NR-1](#), ressaltando inclusive prejuízos à produtividade causados pelo desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho;
- Incentivos e obrigações legais de inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), grupos minorizados, e de pessoas com dever de cuidado de pessoas idosas, de PCDs, ou que

residem longe da família nuclear e podem se beneficiar de maior flexibilidade no local de execução do trabalho. Destacando que, no caso de PCDs e pessoas com TEA, a previsão do teletrabalho já existe, conforme disposto no [Decreto nº 69.045/2024](#), artigo 2º, II);

- Riscos ligados à evasão de talentos de servidores técnico-administrativos, principalmente recém-contratados, já verificados em setores de mercado onde há ampla oferta de cargos públicos e vagas que oferecem trabalho híbrido ou remoto (p.ex.: TICs, órgãos do judiciário) e potenciais prejuízos à continuidade e qualidade do serviço prestado em razão da perda desses servidores;
- Potenciais impactos positivos na melhoria da organização do trabalho, comunicação institucional e interpessoal, produtividade, satisfação com o trabalho, redução do absenteísmo, e economia de recursos públicos advindos da implantação do regime híbrido.

PROPOSTA

- Propomos a criação de um **modelo próprio de trabalho híbrido que atenda às necessidades específicas da USP em todos os seus campi**, e que seja pactuado entre todos os membros da comunidade universitária. A concretização desse projeto demanda a reorganização do trabalho na universidade e a instituição de um projeto piloto para averiguar na prática as dificuldades e gerir riscos associados à implantação em um contexto controlado;
- **Avaliamos a implantação do modelo do PGD como inviável para a USP**, considerando seus efeitos sobre a autonomia universitária, reforçando a necessidade da formulação de um modelo próprio adequado para as necessidades da USP (ver ANEXO C);
- **Considerando que a redução de jornada sem redução de salário é uma pauta histórica da categoria dos servidores técnico-administrativos** e que foi adotada pela UFSC com a redução para 30h semanais em formato exclusivamente presencial, em paralelo com a adoção do trabalho híbrido em jornada integral, propomos a abertura deste debate em conjunto;
- Instituição de Grupo de Trabalho para estudo e implantação do Programa Piloto de Trabalho Híbrido e Flexibilização de Jornada na USP, **formado majoritariamente por servidores técnico-administrativos, na proporção de pelo menos 80%**;
- Propomos a realização de Programa Piloto de trabalho híbrido e flexibilização de jornada na USP, iniciando no segundo semestre de 2026, com os seguintes critérios mínimos:
 - Adesão opcional e voluntária, a critério do servidor, sem que caiba à chefia o poder discricionário, bastando a ciência do gestor de linha;
 - Piloto com duração de, no máximo, 6 meses;
 - Designação de Grupo de Trabalho para estudo e implantação do Programa Piloto de Trabalho Híbrido e Flexibilização de Jornada na USP, formado por pelo menos 80% de servidores técnico-administrativos;
 - Realização de trabalho remoto de 1 a 3 dias por semana, sem alteração da carga horária semanal de 40h, podendo optar por 1, 2 ou 3 dias de *teletrabalho*, conforme dinâmica de trabalho e do setor;
 - Possibilidade de realização de trabalho totalmente remoto, com cinco dias de trabalho em *home office*, para servidores com necessidades especiais, conforme

já previsto em lei;

- Elaboração de plano individual de trabalho do servidor, com definição das atividades passíveis de serem realizadas remotamente, rejeitando modelos de avaliação baseados em metas produtivistas.

Nesse sentido, defendemos a instituição do trabalho híbrido na USP articulada à valorização dos servidores técnico-administrativos, à melhoria das condições de trabalho e à preservação do caráter público da universidade e garantia de direitos, sem abrir espaço para precarização, intensificação do trabalho ou retirada de postos.

São Paulo, 06 de agosto de 2026.

GT Trabalho Híbrido e Flexibilização
Sindicato dos Técnico-Administrativos da Universidade de São Paulo (SINTUSP)

ANEXOS

A) Órgãos da Administração Pública Estadual de São Paulo com regime de teletrabalho vigente (lista não-exaustiva), e legislação correspondente

Órgão	Legislação
Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo	<u>Diário Oficial – Resolução SFP 39, de 02/08/2021</u>
Procuradoria Geral do Estado de São Paulo	<u>Diário Oficial – Resolução PGE 24, de 30/07/2021</u>
ARTESP (Agência Reguladora de Transporte do Estado de São Paulo)	<u>Diário Oficial – Portaria nº 59, de 17/08/2023</u>
ARSESP (Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo)	<u>Diário Oficial – Deliberação 1481</u>
São Paulo Previdência - SPPREV	<u>Diário Oficial – Portaria nº 58, de 22/02/2022</u>
Junta Comercial do Estado de SP – JUCESP	<u>Diário Oficial – Portaria JUCESP-40, de 12/07/2021</u>
Secretaria do Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística - SEMIL	<u>Diário Oficial – Resolução SEMIL 031, de 11/06/2023</u>
Secretaria da Saúde – SS	<u>Diário Oficial – Resolução SS 151, de 27/10/2023</u>
Secretaria da Fazenda e Planejamento – SFP	<u>Diário Oficial – Resolução SFP nº 39, de 02/08/2021</u>
Secretaria da Segurança Pública – SSP	<u>Diário Oficial – Resolução SSP nº 063, de 30/10/2025</u>
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP	<u>Legislação – Resolução TJSP nº 850/2021</u>
Defensoria Pública do Estado de São Paulo - DPESP	<u>Deliberação CSDP nº 408, de 03/03/2023</u>
Ministério Público de São Paulo - MPSP	<u>Ato Normativo nº 1.173-PGJ de 07/10/2019</u>
Controladoria Geral do Estado de São Paulo	<u>Resolução CGE nº 018, de 26/11/2024</u>

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP	Portaria PR nº 51, de 03/02/2021
Fundação Florestal	Diário Oficial – Portaria Normativa FF – 015, de 01/10/2025
Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN-SP	Diário Oficial – Instrução Normativa DETRAN-SP nº 12, de 28/08/2025

B) Tabela: Top 15 Universidades participantes de programas de teletrabalho no Brasil (conforme THE World University Rankings), com *links* de referência para as normativas internas

Top 15 melhores universidades públicas do Brasil (THE World University Rankings)	
Nome da Universidade	Proposta de trabalho híbrido opcional aos servidores (presencial e remoto)?
Universidade de São Paulo (USP)	NÃO
Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)	SIM, com modelo próprio [Resolução GR 036/2024]
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	SIM, através do PGD
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	SIM, através do PGD
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	SIM, através do PGD
Universidade Estadual Paulista (Unesp)	NÃO
Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	SIM, através do PGD
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SIM, com modelo próprio
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	SIM, através do PGD
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	SIM, através do PGD
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	SIM, através do PGD
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	SIM, através do PGD
Universidade Federal do ABC (UFABC)	SIM, através do PGD
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	SIM, através do PGD
Universidade de Brasília (UNB)	SIM, através do PGD

C) Reprodução de notícia elaborada pelo Sindicato dos Técnico Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (Sintufsc) acerca dos principais modelos de gestão do teletrabalho em universidades (publicada em 15/08/2025)

Por que não aderir ao PGD? A experiência da UFSC na construção de uma política autônoma e democrática

Em março de 2023, com base no princípio constitucional da autonomia universitária (Constituição Federal, art. 207), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) deu um passo decisivo na construção de formulação de uma política institucional própria para a jornada de trabalho. Na contramão da aceitação passiva do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), proposto pelo governo federal, a UFSC implementou três projetos-piloto: **Teletrabalho**, **Flexibilização da Jornada de Trabalho** e o **CSocial** (Controle Social da Frequência).

A iniciativa da UFSC não apenas respeita as especificidades de sua comunidade universitária, como também reafirma a competência das instituições federais de ensino superior de formularem soluções próprias, em vez de se submeterem a modelos centralizadores, genéricos e muitas vezes incompatíveis com a lógica do serviço público de ensino.

O que é o PGD — e por que não serve para as universidades?

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, ainda no governo Bolsonaro, e regulamentado por diversas Instruções Normativas (IN nº 24/2023, 21/2023 e 52/2024), propõe uma gestão baseada em metas individuais e mensuráveis. Embora esse modelo possa parecer eficaz sob uma ótica empresarial, ele tem se mostrado prejudicial ao serviço público federal — especialmente nas universidades, onde o trabalho é essencialmente coletivo, dinâmico e voltado a atividades complexas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Estudos como o realizado pela Universidade Federal Fluminense (UFF) revelam os impactos negativos da implementação do PGD: **aumento da pressão por metas individuais, prejuízo à cooperação, centralização do poder nas chefias imediatas e comprometimento da saúde mental e física dos servidores**. Trata-se, na prática, de uma tentativa de padronizar a lógica da produtividade privada em instituições que têm como missão a formação cidadã, o pensamento crítico e a produção de conhecimento público.

O Fórum das Entidades Nacionais dos Servidores Públicos Federais (Fonasefe) teceu críticas à forma como as INs entraram em vigor, sendo publicadas sem qualquer discussão na Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), mesmo sendo normativas que alteram profundamente os processos de trabalho do serviço público federal. Isso contraria o espírito democrático que deveria pautar qualquer mudança nas relações de trabalho no setor público.

A experiência da UFSC: autonomia em prática, democracia como método

Diante desse cenário, a Universidade Federal de Santa Catarina optou por **exercer sua autonomia constitucional e construir alternativas fundamentadas na escuta da comunidade universitária**. O desenvolvimento e a implementação dos projetos-piloto foram marcados por estudo dos diversos cargos, setores e atividades desempenhadas pelos técnicos-administrativos da UFSC, assembleias setoriais, audiência pública, participação das categorias e ajustes progressivos. Um verdadeiro exercício de gestão democrática.

Conheça os projetos:

1. **Teletrabalho (PN nº 470/2023/GR):** permite a execução, facultativa, de parte da jornada de trabalho na modalidade remota. Com essa portaria, os servidores podem desempenhar até três dias de sua jornada remotamente, desde que haja disponibilidade de pessoal para assegurar o atendimento presencial no setor, sem interrupções.
2. **Flexibilização da Jornada (PN nº 471/2023/GR):** regulamenta a ampliação do atendimento com flexibilização da jornada de trabalho, viabilizando atendimentos estendidos e ininterruptos à comunidade com jornadas de 30h semanais para os servidores e atendimento estendido ao público, de forma ininterrupta. Tal projeto promove maior eficiência no atendimento ao público, possibilidade de atendimento em mais turnos e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
3. **CSocial (PN nº 473/2023/GR):** sistema moderno e transparente de controle de frequência e assiduidade desenvolvido pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) e pela Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS) da PRODEGESP, que permite à comunidade acompanhar os horários de funcionamento e de atendimento dos servidores TAEs nos diversos setores. Diferentemente do ponto eletrônico, **não impõe vigilância punitiva**, mas promove **transparência e confiança no serviço público**.

Políticas próprias são mais eficazes — e passíveis de aperfeiçoamento

Um dos principais méritos da experiência da UFSC está na **possibilidade real de aperfeiçoamento contínuo**. Diferentemente do PGD, cujas normas são elaboradas de forma centralizada e sem escuta das bases, as políticas internas da UFSC **podem ser aperfeiçoadas**. Isso já vem ocorrendo por meio de relatórios periódicos, como o da PRODEGESP, e de audiências públicas, que apontam caminhos de aprimoramento.

Muitas das críticas feitas atualmente ao Teleflex **não decorrem das políticas em si**, mas de **falhas em sua implementação**. Cabe destacar que algumas chefias ainda resistem em assumir suas responsabilidades no planejamento e monitoramento das atividades, comprometendo a aplicação correta das normativas. Resolver isso não exige a substituição do modelo, mas formação adequada e fortalecimento da cultura de gestão participativa.

O que pensam os servidores?

O relatório da PRODEGESP mostra que **a maioria dos respondentes percebe melhorias claras** nas condições de trabalho, produtividade e qualidade dos serviços com os projetos-piloto:

- **59,1%** notaram melhora na disponibilidade dos serviços; • **66,1%** destacaram maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional; • **72,7%** elogiaram a flexibilidade do teletrabalho;
- **51,6%** perceberam menor desgaste físico e mental.

Ao final, o relatório conclui que: “embora os projetos-piloto tenham trazido avanços em diversos aspectos, ajustes e melhorias são necessários para consolidar as iniciativas e atender melhor às demandas da comunidade universitária”, **o que só é possível em modelos construídos com abertura ao diálogo**, como o da UFSC.

Fortalecer a autonomia é fortalecer o serviço público

A experiência da UFSC comprova que é possível — e urgente — construir modelos de organização do trabalho alinhados à realidade institucional, com escuta ativa da comunidade, valorização de todas as funções que sustentam a universidade pública e transparência nos processos.

Diferentemente da lógica centralizadora, engessada e produtivista do PGD, os projetos-piloto da UFSC foram formulados de forma participativa, respeitando a autonomia

universitária. Essa autonomia **não é um privilégio, é uma ferramenta estratégica**, essencial para desenvolver soluções sob medida, que respeitem a complexidade, a missão institucional e a diversidade de funções das universidades públicas.

Ao investir em políticas próprias, baseadas na vivência cotidiana de seus servidores, a UFSC reafirma a universidade como **espaço de experimentação democrática, de construção coletiva e de resistência** a modelos que subordinam o serviço público à lógica da produtividade.

Mais do que uma alternativa ao PGD, os projetos da UFSC demonstram, de forma concreta, que é possível fortalecer a qualidade do serviço público com diálogo, autonomia e compromisso com a missão social.

Que essa experiência sirva de inspiração para outras instituições federais: é no exercício pleno da autonomia universitária, no respeito à diversidade institucional e na valorização das comunidades acadêmicas que se constrói um serviço público mais justo, eficaz e verdadeiramente comprometido com o interesse coletivo.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **FAQ – Nova Instrução Normativa 2023 – Programa de Gestão**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/fa-q>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Consulta pública: sistema eletrônico de controle social, modalidade teletrabalho e flexibilização**. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/consulta-publica-sistema-eletronico-de-controle-socialmodalidade-teletrabalho-e-flexibilizacao>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- CONDESEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal. **Entidades dos servidores apresentam avaliações mistas sobre PGD do governo federal**. Disponível em: <https://www.condsef.org.br/noticias/entidades-dos-servidores-apresentam-avaliacoes-mistas-sobre-pgd-governo-federal>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- FENASPS. **Com destaque para o INSS, Fenasps e Fonasefe solicitam ao MGI reunião específica sobre PGDs no serviço público federal**. 17 mar. 2025. Disponível em: <https://fenasps.org.br/2025/03/17/com-destaque-para-o-inss-fenasps-e-fonasefe-solicitam-ao-mgi-reuniao-especifica-sobre-pgds-no-servico-publico-federal/>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- SOUZA, Raoni. **Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 47, e36, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Ofício PRODEGESP nº 003/2022 – Ponto Eletrônico**. 2022. Disponível em: https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2022/08/Of%C3%ADcio_-_Prodegesp_Ponto_Eletr%C3%B4nico_-_003.2022-1.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório PRODEGESP – Anexo I**. 2025. Disponível em: https://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2025/05/Anexo_I_-_Relat%C3%B3rio_Prodegesp.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **PN 470/2023/GR**. 2023. Disponível em: https://comissateleflex.paginas.ufsc.br/files/2023/03/PN-470.2023.GR_.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **PN 473/2023/GR – Controle Social**. 2023. Disponível em:

https://comissaoteleflex.paginas.ufsc.br/files/2023/04/473_PN_473.2023.GR_-_Controle_Social.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Minuta normativa sobre Teletrabalho com PGD**. 2022. Disponível em: <https://teleflexdim.paginas.ufsc.br/files/2022/10/Minuta-Normativa-Teletrabalho-com-PGD.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Audiência pública avança processo histórico das políticas de jornada de trabalho dos TAEs**. 2025. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2025/07/audiencia-publica-avanca-processo-historico-das-politicas-de-jornada-de-trabalho-dos-taes/#more-281305>. Acesso em: 21 jul. 2025.

Publicada originalmente em: <https://sintufsc.com.br/por-que-nao-aderir-ao-pgd-a-experiencia-da-ufsc-na-construcao-de-uma-politica-autonoma-e-democratica/>