



## O Teletrabalho no Ministério Público do Tocantins: Análise dos Impactos na Produtividade, na Qualidade de Vida e na Gestão Institucional

Telework in the Public Prosecutor's Office of Tocantins: Analysis of the Impacts on Productivity, Quality of Life, and Institutional Management

Teletrabajo en el Ministerio Público de Tocantins: Análisis de los Impactos en la Productividad, la Calidad de Vida y la Gestión Institucional

Stefania Valadares Teixeira Correia<sup>929394</sup>

Ministério Público do Tocantins, Palmas, TO, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0009-2865-9687>

Jacqueline Orofino da Silva Zago Oliveira

Ministério Público do Tocantins, Palmas, TO, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-5958-6016>

**Submissão em: 24.11.2025**

**Aceite em: 9.1.2026**

### Resumo

O artigo apresenta uma análise detalhada sobre a política de teletrabalho no Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO), examinando seus impactos na produtividade, qualidade de vida e gestão institucional. Utilizando uma metodologia de estudo de caso quali-quantitativo, a pesquisa mapeia a evolução normativa do teletrabalho na instituição desde 2018 até 2025 e analisa as percepções de servidores e gestores sobre o regime. Os resultados quantitativos, baseados em um questionário com servidores, revelam uma visão amplamente positiva, melhoria na qualidade de vida e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, as entrevistas com gestores e as respostas qualitativas também apontam desafios, como a dificuldade de mensuração objetiva do desempenho em algumas funções e o risco de isolamento social e o enfraquecimento dos vínculos interpessoais e do sentimento de pertencimento à cultura organizacional. O estudo concluiu que o teletrabalho se consolidou como uma estratégia de modernização do MPTO, mas sua sustentabilidade depende do aperfeiçoamento contínuo dos instrumentos de gestão e da manutenção do foco no bem-estar humano.

**Palavras-chave:** teletrabalho; Ministério Público do Tocantins; produtividade; qualidade de vida; gestão institucional.

<sup>92</sup> Declaração de autoria: Stefania Valadares Teixeira Correia; declaração de coautoria: Jacqueline Orofino da Silva Zago Oliveira.

<sup>93</sup> Declaração de disponibilidade de dados: Todo conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

<sup>94</sup> Correspondência: [stefaniavaladares@hotmail.com](mailto:stefaniavaladares@hotmail.com)



## Abstract

This article presents a detailed analysis of the telework policy implemented by the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins (MPTO), examining its impacts on productivity, quality of life, and institutional management. Using a qualitative-quantitative case study methodology, the research maps the normative evolution of telework within the institution from 2018 to 2025 and analyzes the perceptions of employees and managers regarding this work arrangement. Quantitative results, based on a survey of staff members, reveal an overall positive outlook, with improvements in quality of life and a better balance between personal and professional spheres. However, interviews with managers and qualitative responses also highlight challenges, such as the difficulty of objectively measuring performance in certain roles, the risk of social isolation, and the weakening of interpersonal bonds and the sense of belonging to the organizational culture. The study concludes that telework has become consolidated as a modernization strategy for the MPTO, but its sustainability depends on the continuous improvement of management tools and the ongoing focus on human well-being.

**Keywords:** telework; Public Prosecutor's Office of Tocantins; productivity; quality of life; institutional management

## Resumen

Este artículo presenta un análisis detallado de la política de teletrabajo implementada por el Ministerio Público del Estado de Tocantins (MPTO), examinando sus impactos en la productividad, la calidad de vida y la gestión institucional. Utilizando una metodología de estudio de caso cualitativo-cuantitativo, la investigación traza la evolución normativa del teletrabajo dentro de la institución de 2018 a 2025 y analiza las percepciones de empleados y gerentes con respecto a esta modalidad de trabajo. Los resultados cuantitativos, basados en una encuesta a miembros del personal, revelan una perspectiva general positiva, con mejoras en la calidad de vida y un mejor equilibrio entre las esferas personal y profesional. Sin embargo, las entrevistas con gerentes y las respuestas cualitativas también destacan desafíos, como la dificultad de medir objetivamente el desempeño en ciertos roles, el riesgo de aislamiento social y el debilitamiento de los vínculos interpersonales y el sentido de pertenencia a la cultura organizacional. El estudio concluye que el teletrabajo se ha consolidado como una estrategia de modernización para el MPTO, pero su sostenibilidad depende de la mejora continua.

## Palabras clave

teletrabajo; Ministerio Público de Tocantins; productividad; calidad de vida; gestión institucional

## 1 Introdução

O serviço público brasileiro vive um momento de profundas transformações, impulsionado pela digitalização dos processos administrativos e pelo esforço contínuo em oferecer mais valor à sociedade. O setor público tem passado por mudanças significativas na forma como atua e se organiza. Nesse cenário, o teletrabalho, que antes era uma alternativa



pouco explorada, ganhou espaço e se firmou como prática estratégica na gestão de pessoas, especialmente após aceleração trazida pela pandemia da Covid-19.

O que começou como uma resposta emergencial a uma crise sanitária global acabou se tornando parte integrante da política institucional de diversos órgãos públicos. Essa transição revelou uma série de ganhos potenciais, mas também expôs desafios importantes, que exigem análise cuidadosa sob diferentes pontos de vista.

O presente estudo tem como objeto de investigação a implementação e o aperfeiçoamento do regime de teletrabalho no Ministério Público do Estado do Tocantins. A experiência do MPTO começou ainda em 2018, com uma proposta de caráter social e assistencial, evoluindo progressivamente até se transformar em uma ferramenta de gestão com foco estratégico. Após o impacto da pandemia, a instituição avançou para uma regulamentação mais ampla desse regime de trabalho, orientada tanto para a busca de maior eficiência administrativa quanto para o reconhecimento e valorização de seus servidores. Essa evolução confere singularidade ao caso e justifica sua escolha como campo empírico desta pesquisa.

A partir dessa realidade, busca-se responder à seguinte questão-problema: Quais são os principais desafios e benefícios da política de teletrabalho no MPTO, sob a ótica dos gestores e servidores, e como ela impacta a produtividade e a qualidade de vida no trabalho?

O objetivo geral consiste em analisar a política de teletrabalho do MPE-TO em seu estágio atual, identificando seus efeitos sobre a produtividade, a qualidade de vida e a gestão institucional. De forma específica, propõe-se: (a) mapear a evolução normativa do teletrabalho na instituição; (b) identificar, sob a perspectiva dos servidores, os principais benefícios e prejuízos relacionados à produtividade e ao bem-estar; e (c) analisar como o modelo vigente busca equilibrar as necessidades institucionais e individuais.

A importância deste estudo pode ser percebida por diferentes ângulos: social, institucional e acadêmico. Do ponto de vista social, o tema acompanha as transformações nas formas de organização do trabalho no setor público, especialmente em um contexto marcado por mudanças rápidas e profundas. No campo institucional, os resultados oferecem subsídios valiosos para o aprimoramento da gestão de pessoas no Ministério Público do Estado do Tocantins. Já no aspecto acadêmico, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre teletrabalho, produtividade e qualidade de vida no serviço público brasileiro, trazendo evidências empíricas que enriquecem esse debate.



A metodologia adotada é a de um estudo de caso com abordagem mista (quali-quantitativa), que integrou três fontes de evidência. Primeiramente, realizou-se uma análise documental dos atos normativos (2018-2022) para reconstruir a trajetória da política de teletrabalho. Em seguida, para captar a perspectiva dos colaboradores, foi aplicado um questionário online a 51 servidores, no qual se garantiu o anonimato dos participantes a fim de encorajar respostas francas sobre suas experiências cotidianas. Por fim, a visão da gestão foi aprofundada por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores-chave, cuja participação foi formalizada pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Essa triangulação metodológica permitiu uma análise multifacetada do tema.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico sobre o teletrabalho no setor público, abordando seus fundamentos, vantagens e desafios segundo a literatura especializada. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos e a análise documental da evolução da política de teletrabalho no MPE-TO. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nos questionários e nas entrevistas, interpretando as percepções dos participantes à luz do referencial teórico.

## **2 O Teletrabalho como Instrumento de Transformação no Setor Público**

A adoção do teletrabalho no setor público representa uma das mais significativas transformações recentes nas formas de gestão e execução de atividades administrativas. Embora muitos gestores públicos ainda demonstrem cautela e desconfiança quanto à dedicação dos servidores que exercem suas funções remotamente, esse estigma vem sendo gradualmente superado na medida em que experiências práticas comprovam resultados positivos e consolidados, tanto em regimes estatutários quanto celetistas. A modalidade tem se mostrado não apenas uma alternativa viável, mas um instrumento estratégico de modernização, capaz de aliar eficiência, sustentabilidade e valorização do servidor público.

### **2.1 Modernização e Cultura de Resultados na Administração Pública**

A Administração Pública brasileira enfrenta, há décadas, o desafio de superar o modelo burocrático e atender às crescentes demandas sociais por serviços mais céleres, eficientes e de qualidade. Nesse contexto, busca-se um Estado mais ético, transparente e voltado para resultados (Secchi, 2009).



O teletrabalho surge como alternativa estratégica alinhada aos princípios da administração pública gerencial, que privilegia eficiência e modernização (Carvalho Filho, 2012). Rompe-se com o paradigma tradicional de que a presença física ou o cumprimento de horários são sinônimos de produtividade. O foco, agora, passa a ser a entrega, a responsabilidade e os resultados.

Contudo, sua efetividade exige mais do que tecnologia e normas: envolve compreender pessoas e seus “contratos psicológicos” com a instituição (Steil; Barcia, 2001). Por isso, implantar o teletrabalho significa também promover uma mudança cultural, que toca dimensões humanas e sociais, afetando engajamento, motivação e comportamento dos servidores.

Nesse contexto, surgem preocupações relacionadas ao isolamento e à manutenção da coesão entre as equipes, pois a redução do convívio presencial pode fragilizar vínculos interpessoais e o sentimento de pertencimento, essenciais ao trabalho colaborativo. Assim, o sucesso dessa modalidade depende também de estratégias que reforcem a integração, a saúde ocupacional e o bem-estar, consolidando uma gestão pública mais humanizada e sustentável (Steil; Barcia, 2001).

## **2.2. O Teletrabalho como Estratégia de Inovação e seus Benefícios**

Diversos estudos apontam um conjunto consistente de vantagens e benefícios do teletrabalho, tanto para as instituições quanto para os próprios servidores. Do ponto de vista organizacional, há um aumento comprovado de produtividade e eficiência, como demonstram experiências do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), com acréscimos médios de até 13,5% na produtividade (Lima, 2022). Além disso, reduz custos operacionais e favorece o uso racional de recursos públicos, impactando positivamente também o meio ambiente (Oliveira; Veiga, 2020 *apud* Lima, 2022).

Sob o enfoque humano, a redução de deslocamentos diários proporciona mais tempo com a família, menos estresse e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Steil; Barcia, 2001; Mello, 1999). Essa flexibilidade favorece não apenas o desempenho profissional, mas também o bem-estar físico e emocional, aspectos essenciais para uma gestão pública mais saudável e sustentável.



Esse equilíbrio é reforçado por Saccaro (2016), que enfatiza o ganho de autonomia e eficiência ao permitir que o trabalhador formule suas próprias estratégias de gestão do tempo, adaptando-se ao seu perfil e às metas estabelecidas.

Do ponto de vista tecnológico e gerencial, o êxito do trabalho remoto depende, em grande medida, da forma como a comunicação é conduzida. Na prática, isso significa que os gestores de equipes virtuais precisam intensificar o uso de ferramentas síncronas, para garantir a proximidade entre líderes e equipes. Essa adaptação tecnológica, quando bem planejada, não apenas melhora o fluxo de informações, mas também reforça o sentimento de pertencimento e a coesão interpessoal – elementos decisivos para o sucesso do modelo remoto (Green; Roberts, 2010 *apud* Lima, 2022).

Diante desse conjunto de fatores, ao incorporar o teletrabalho de forma ética e estruturada, a administração pública fortalece sua imagem como promotora de inovação, qualidade de vida e bem-estar social – valores essenciais para um Estado mais próximo das pessoas e comprometido com o futuro.

### **2.3 Desafios e Limites da Implementação no Setor Público**

Apesar das vantagens, o teletrabalho impõe desafios. Entre eles, a dificuldade de mensurar resultados e a resistência de gestores acostumados à supervisão presencial (Lima, 2022). Surge, assim, a necessidade de um novo perfil de liderança – empática, confiável e orientada a resultados, capaz de gerir equipes à distância.

Outros desafios dizem respeito à sobrecarga e à dificuldade de desconexão. Servidores podem extrapolar jornadas e enfrentar fusão entre vida pessoal e profissional (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Coenen e Kok (2014 *apud* Lima, 2022) ressaltam a tendência de intensificação do trabalho remoto como forma de manter visibilidade institucional, exigindo políticas claras de metas, horários e direito à desconexão.

Há também implicações psicossociais, como isolamento e enfraquecimento da cultura organizacional, especialmente durante a pandemia da Covid-19, quando se evidenciou a importância de ações voltadas à saúde mental e ao equilíbrio emocional (Durães; Bridi; Dutra, 2021). Soma-se a isso o debate sobre a transferência de custos operacionais ao servidor e a necessidade de garantir condições equitativas de trabalho.



Em síntese, o teletrabalho representa um marco na modernização da administração pública. Contudo, sua consolidação depende de políticas de gestão orientadas por resultados, com base em transparência, acompanhamento e valorização dos servidores. O equilíbrio entre eficiência institucional e bem-estar humano é, portanto, o principal desafio para o futuro dessa modalidade laboral no serviço público.

### **3 A Jornada Normativa do MPE-TO: Da Flexibilização Social (2018) à Consolidação Estratégica do Teletrabalho (2025)**

Para compreender como o teletrabalho foi institucionalizado e consolidado no âmbito do Ministério Público do Tocantins, adotou-se o método de análise documental, amplamente reconhecido nas pesquisas sociais e administrativas por possibilitar a compreensão dos processos de formulação, consolidação e transformação de políticas a partir de documentos oficiais (Marconi; Lakatos; 2021).

Em outras palavras, essa abordagem permite observar como as normas foram construídas ao longo do tempo, revelando os contextos institucionais, as motivações e as mudanças que moldaram o regime de teletrabalho na instituição. A análise documental, além de identificar marcos regulatórios, possibilita examinar os critérios de elegibilidade, as responsabilidades atribuídas e os instrumentos de gestão adotados, favorecendo uma leitura integrada entre as dimensões normativa e operacional (Bardin, 2016).

Na prática, isso significa que as normativas são tomadas como fontes primárias, sistematicamente organizadas e interpretadas conforme sua relevância para o tema. No caso do MPTO, foram examinados o Ato nº 011/2018, que instituiu o teletrabalho como benefício social; os Atos nº 017/2019 e nº 117/2019, responsáveis pelas primeiras alterações e ampliações de cobertura; o Ato nº 021/2022, que consolidou o regime no contexto pós-pandemia; e, mais recentemente, o Ato nº 076/2025, que promoveu ajustes voltados à estabilidade e à simplificação dos mecanismos de acompanhamento.

A presente análise foi realizada com objetivo mapear a evolução histórica dos normativos sobre o teletrabalho, buscando compreender como esse regime foi construído e aperfeiçoado ao longo do tempo. Nesse sentido, optou-se por estruturar o mapeamento da evolução normativa em quatro fases principais, de modo a facilitar a compreensão das etapas de implementação, flexibilização, consolidação e aperfeiçoamento da política de teletrabalho no MPTO.



#### Fase 1 – Instituição do Teletrabalho (Ato nº 011/2018):

O marco inicial da regulamentação do teletrabalho no MPTO ocorreu em fevereiro de 2018, com a publicação do Ato nº 011/2018. A normativa inaugurou o teletrabalho no MPTO como medida excepcional, concebida não como direito subjetivo do servidor, mas como benefício social condicionado a situações específicas. Nesse momento, a concessão era restrita à atividade-fim e voltada prioritariamente a servidores com deficiência, lactantes ou com dependentes em condição de saúde especial. Ficavam excluídos os ocupantes de cargos de chefia, servidores em estágio probatório e aqueles com sanções disciplinares recentes. A gestão era pautada em metas e planos de trabalho individualizados, sem previsão de adicionais, cabendo ao servidor a responsabilidade pela infraestrutura tecnológica (Tocantins, 2018).

#### Fase 2 – Primeiras Alterações e Expansões (Atos de 2019):

Em 2019, o teletrabalho passou por ajustes que ampliaram gradualmente o acesso. O Ato nº 017/2019 incluiu servidores em licença para acompanhar cônjuge/companheiro e, de forma excepcional, servidores da atividade-meio em casos de doença grave de descendente. Já o Ato nº 117/2019 estendeu o regime aos servidores do Naprom (Núcleo de Auxílio Remoto às Promotorias), convertendo-o de um benefício individual para funcionamento padrão de toda uma unidade, sendo utilizado de forma proativa e estratégica para fortalecer o suporte à atividade finalística em todo o estado e ampliando sua cobertura (Tocantins, 2019).

#### Fase 3 – Consolidação e Reestruturação (Ato nº 021/2022):

A pandemia de Covid-19 acelerou a adoção do teletrabalho e motivou a edição do Ato nº 021/2022, com uma reformulação mais abrangente, que revogou os atos anteriores e estabeleceu um regulamento completo e estruturado. A norma universalizou o regime, fixando limites percentuais de adesão (até 20% dos servidores na atividade-meio e 50% na atividade-fim em cada unidade de lotação), estabeleceu critérios de preferência para situações de vulnerabilidade e criou a Comissão de Gestão do Teletrabalho (CGT), responsável por monitorar resultados e propor melhorias. Ademais, reformulou a gestão de desempenho, exigindo produtividade mínima equivalente à dos servidores presenciais e alinhamento das



metas ao Planejamento Estratégico institucional. Ainda assim, manteve a premissa de que a infraestrutura deveria ser custeada pelo servidor. (Tocantins, 2022).

#### Fase 4 – Ajustes recentes (Ato nº 076/2025)

Com base na experiência prática, o Ato nº 076/2025 realizou ajustes pontuais acerca do prazo de concessão e na periodicidade dos relatórios, priorizando maior estabilidade e simplificação dos mecanismos de acompanhamento. Essa nova regulamentação evidenciou a maturação do modelo, priorizando maior estabilidade e simplificação nos mecanismos de acompanhamento (Tocantins, 2025).

Essa análise documental demonstrou que a política de teletrabalho no MPE-TO não permaneceu estática, mas passou por um contínuo processo de institucionalização e amadurecimento. Inicialmente restrita e voltada a benefícios sociais (2018), sofreu flexibilizações pontuais (2019), evoluiu para um sistema mais abrangente, estruturado e formalizado (2022) e, mais recentemente, entrou em uma fase de ajustes e simplificação (2025). As atualizações também buscaram alinhar a política às experiências adquiridas durante a pandemia de Covid-19, momento em que o teletrabalho se consolidou como alternativa viável para continuidade das atividades.

Conclui-se, portanto, que esse percurso demonstra não apenas uma adaptação institucional às novas demandas impostas pela pandemia, mas também uma preocupação organizacional em equilibrar eficiência administrativa, qualidade de vida dos servidores e atendimento às demandas da sociedade.

## **4 Teletrabalho em Foco: A Percepção Positiva dos Servidores do MPE-TO sobre produtividade, Bem-Estar e os Riscos da Desconexão**

### **4.1 Instrumento de coleta e amostra**

Com base nos procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior, apresenta-se nesta seção a análise dos dados coletados, a fim de compreender as percepções dos servidores sobre o teletrabalho no âmbito do MPTO.

Para identificar as percepções dos servidores do MPTO sobre o teletrabalho, foi elaborado um questionário online (*Google Forms*), aplicado entre 17 e 30 de setembro de



2025. O instrumento foi estruturado em 18 questões que exploraram o perfil dos participantes, bem-estar, produtividade e os desafios da modalidade. A confidencialidade foi um pilar da coleta: o formulário não exigia identificação, medida adotada para assegurar a livre expressão dos participantes e a autenticidade de suas respostas.

Essa estrutura combinou abordagens quantitativa e qualitativa, permitindo captar, simultaneamente, tendências mensuráveis e significados subjetivos atribuídos pelos servidores ao teletrabalho. Segundo Creswell (2010), o uso de métodos mistos potencializa a compreensão de fenômenos organizacionais, uma vez que conjuga dados numéricos e narrativas interpretativas, fortalecendo a validade dos resultados e a triangulação de evidências.

A escolha do *Google Forms* como ferramenta de coleta fundamenta-se em critérios de acessibilidade, custo reduzido e alcance remoto. O formato *online* facilitou a disseminação do instrumento e o retorno dos participantes, uma vez que o *link* pode ser acessado em qualquer horário e local, inclusive por servidores lotados em unidades do interior (Mota, 2019).

Foram obtidas 51 respostas válidas. Entretanto, em conformidade com os objetivos específicos da pesquisa, voltados à análise da experiência de servidores que atuam em teletrabalho integral ou híbrido, foram excluídos 15 respondentes que declararam regime exclusivamente presencial. Assim, a amostra final foi composta por 36 participantes.

De acordo com informações da Diretoria de Gestão de Pessoas do MPTO, o total de servidores em regime de teletrabalho, à época da coleta, era de 140. Portanto, o conjunto de 36 respondentes representa aproximadamente 25,7% da população-alvo, índice considerado adequado para estudos exploratórios de natureza institucional. Para Marconi e Lakatos (2021), a representatividade amostral não se limita à proporção numérica, mas à coerência entre o perfil dos respondentes e o universo investigado, critério atendido nesta pesquisa.

Assim, a amostra obtida mostrou-se suficiente para assegurar validade e consistência às análises subsequentes, fornecendo uma base empírica robusta para a interpretação dos dados quantitativos e qualitativos apresentados nas seções seguintes.

## 4.2 Participantes da Pesquisa

A amostra final da pesquisa foi composta por 36 servidores MPTO que atuam em regime de teletrabalho integral ou híbrido. Essa composição permitiu observar de forma ampla



as percepções de profissionais com diferentes perfis funcionais e trajetórias na instituição, garantindo diversidade e representatividade aos achados.

Quanto ao gênero, a amostra é majoritariamente composta por participantes do gênero feminino (75%, ou 27 respondentes), enquanto 25% (9 respondentes) se identificaram como do gênero masculino. Essa predominância feminina reflete a própria configuração do quadro funcional do MPTO, sobretudo em cargos técnicos e jurídicos, o que também pode influenciar a forma como o teletrabalho é vivenciado, especialmente em relação à conciliação entre vida profissional e familiar – aspecto frequentemente mais tensionado entre as mulheres, conforme destacam Steil e Barcia (2001).

A distribuição etária mostra que a maioria dos respondentes (20 pessoas – 55,6%) está na faixa de 41 a 50 anos. Além disso, 13 servidores (36,1%) estão na faixa etária de 31 a 40 anos, enquanto apenas 2 respondentes (5,6%) têm menos de 30 anos e apenas 1 pessoa (2,7%) possui mais de 51 anos. A maior parte dos trabalhadores é composta por pessoas de meia-idade, com empregos estáveis e boa experiência. Segundo Mello (1999), isso contribui para que se adaptem melhor ao trabalho em casa, pois são mais disciplinados e compreendem claramente as demandas do trabalho.

O tempo de serviço dos participantes varia de 3 a 24 anos, indicando um grupo misto, com trabalhadores experientes com mais de 10 anos de serviço. Isso demonstra que a maioria dos participantes são profissionais experientes em suas áreas. Essa característica é relevante, pois, de acordo com Lima (2022), estudos mostram que trabalhadores maduros equilibram melhor desempenho e bem-estar no trabalho remoto. Eles apresentam maior autocontrole e responsabilidade ao trabalhar de casa.

Em relação ao cargo ocupado, a amostra é composta principalmente por Analistas Ministeriais (22 pessoas), seguidos por Assessores Jurídicos (07), Técnicos Ministeriais (06), e uma única pessoa em cada cargo de Oficial de Diligências e Encarregado de Área. Essa distribuição reflete a predominância de funções técnico-jurídicas e de apoio às atividades finalísticas do MPTO, o que contribui para uma análise mais consistente sobre o impacto do teletrabalho em atividades que exigem concentração – dimensões nas quais a modalidade tende a apresentar ganhos de produtividade. Saccaro (2016) e Oliveira e Veiga (2020, *apud* Lima, 2022) confirmam que esse modo de trabalho aumenta a produtividade em tarefas individuais.



Quanto ao regime de teletrabalho, 19 servidores (52,8%) afirmaram trabalhar totalmente em casa, enquanto 17 (47,2%) atuam em regime híbrido. A análise mostra que esse equilíbrio entre os dois tipos de trabalho enriquece a análise comparativa, o que ajuda a identificar pequenas diferenças sobre os efeitos do trabalho totalmente remoto e do modelo híbrido. Para Coenen e Kok (2014, *apud* Lima, 2022), a combinação de períodos presenciais e remotos tende a mitigar problemas de isolamento e faz com que os servidores se sintam mais conectados à organização, algo essencial para o sucesso do teletrabalho nos órgãos públicos.

#### **4.3 A Confirmação dos Benefícios: Aumento da Produtividade e Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional na Visão Quantitativa**

O estudo também analisou como os servidores do MPTO percebem os efeitos do teletrabalho em sua produtividade e qualidade de vida, utilizando respostas em escala Likert. Essa abordagem permitiu compreender melhor o nível de concordância e divergência em temas como produtividade, qualidade de vida e desafios do teletrabalho.

Essa etapa teve como finalidade compreender, de maneira quantitativa, as percepções dos trabalhadores. Observa-se que a maioria dos participantes demonstra uma visão positiva sobre o trabalho remoto, com altas taxas de concordância que indicam reconhecimento dos benefícios associados a essa modalidade.

Aproximadamente 78,8% dos servidores afirmaram sentir-se mais produtivos no teletrabalho, e 88% relataram conseguir atingir as metas com mais facilidade. Tais resultados indicam que essa modalidade tem potencial para melhorar o desempenho funcional, pois proporciona autonomia e gestão flexível do tempo – fatores que Saccaro (2016) também observou, destacando que o teletrabalho permite aos profissionais adaptar suas rotinas favorecendo a eficiência individual.

Sobre a equiparação das metas, 81% dos respondentes consideraram justo ter metas iguais para os regimes presenciais e remotos. Adicionalmente, 85% avaliaram que seu desempenho é adequadamente monitorado à distância. Esses achados indicam que o MPE está construindo uma cultura de gestão voltada para resultados, utilizando metas e indicadores de desempenho.

Sobre qualidade de vida e bem-estar, 94% dos trabalhadores relataram que o teletrabalho melhorou seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e 92% mencionaram melhores relações familiares, mostrando que o trabalho remoto impacta positivamente a



qualidade de vida. Os dados apresentados confirmam que a redução do tempo de deslocamento e a possibilidade de organização flexível das rotinas contribuem significativamente para o bem-estar. Esse fenômeno é descrito na literatura, que reconhece o teletrabalho como um mecanismo de harmonização entre as esferas pessoal e profissional, permitindo ao trabalhador dedicar mais tempo à família e a atividades de lazer (Lima, 2022).

Ainda nesse sentido, diversos autores apontam que o teletrabalho proporciona maior flexibilidade de horários e redução do estresse decorrente de deslocamentos, além de favorecer uma rotina mais saudável e equilibrada (Steil; Barcia, 2000; Mello, 1999). Tais constatações encontram correspondência direta nos resultados da presente pesquisa, em que 81% dos participantes relataram redução do estresse e 85% afirmaram melhora da saúde mental.

#### 4.4 Desafios e limitações

Apesar do quadro amplamente favorável, alguns desafios persistem. Aproximadamente 31% dos servidores relataram dificuldade em se desconectar do trabalho, e 17% mencionaram isolamento social. Esses achados estão alinhados a Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Coenen e Kok (2014 *apud* Lima) que identificaram a tendência de sobrecarga de horas e a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional como efeitos colaterais frequentes do *home office*, sobretudo em contextos institucionais que mantêm elevadas expectativas de entrega e desempenho. Quanto ao isolamento social e profissional, Almeida (2018) considera recomendável não se distanciar totalmente do escritório e manter um contato presencial com colegas e chefias pelo menos uma vez a cada 10 dias.

Além disso, 36% dos respondentes relataram aumento de custos pessoais com energia, internet e equipamentos. Embora a maioria (56%) não tenha percebido impacto financeiro relevante, esse aspecto merece atenção da gestão institucional, considerando que, conforme Oliveira e Veiga (2020, *apud* Lima, 2022), os ganhos de eficiência e economia para a instituição precisam ser equilibrados com políticas de compensação e apoio técnico aos servidores.

Observa-se que os números demonstram claramente que o trabalho remoto no MPTO tem sido amplamente aceito e valorizado pelos funcionários, pois aumenta a produtividade e melhora a qualidade de vida. Segundo a pesquisa, 90% dos servidores afirmaram que os



benefícios superam os problemas, e 92% recomendam a continuidade da política de teletrabalho. Esse cenário reforça a ideia de que o trabalho remoto, quando possui metas claras e ferramentas de gestão adequadas, pode se tornar uma nova forma de trabalho em órgãos públicos, unindo bons resultados e satisfação dos trabalhadores.

#### 4.5 Vozes do Teletrabalho: O Equilíbrio de Vida e a Concentração como Ganhos e o Desafio do Vínculo Interpessoal

A análise qualitativa das respostas abertas do questionário foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que busca identificar sentidos e significados latentes nas manifestações dos participantes. Essa etapa complementa a análise quantitativa, permitindo compreender as nuances subjetivas da vivência do teletrabalho sob a ótica dos servidores do MPTO.

A partir da codificação e categorização das respostas, foram identificadas oito categorias principais, que expressam as percepções sobre os impactos do teletrabalho na produtividade e na qualidade de vida. A categoria mais recorrente se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, destacada em 22 respostas, seguida da valorização do convívio familiar e dos cuidados pessoais (18 respostas) e produtividade e eficiência no trabalho (15 respostas). Outras categorias incluem redução de estresse, custos e deslocamentos (14 respostas), melhora na saúde física e mental (11 respostas), e autonomia e flexibilidade de horários (9 respostas). Em menor frequência, surgiram menções a limitações e desafios (5 respostas) – como isolamento social e dificuldade de desconexão – e impacto neutro ou ausência de experiência (3 respostas).

**Quadro 1** – Categoria e exemplos de respostas sobre o impacto do teletrabalho na qualidade de vida.

Categoria	Frequência	Exemplo de resposta
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	22	“Consigo acompanhar mais de perto a rotina dos meus filhos sem comprometer as entregas”. “Consigo administrar melhor meu tempo, conciliando o trabalho com as demandas familiares”.
Valorização do convívio familiar e cuidados pessoais	18	“Passei a cuidar mais da minha saúde e da convivência familiar.” “O teletrabalho me permitiu acompanhar mais de perto o crescimento dos meus filhos”.
Produtividade e eficiência no trabalho	15	“Rendo mais sem as interrupções do ambiente presencial.” “Trabalhar em casa me deixou mais concentrado e produtivo, sem interrupções frequentes.” “Permitiu maior participação na vivência familiar, conseqüentemente permitiu maior tranquilidade e rendimento no meu trabalho”. “Trabalho com mais eficiência (sem conversas paralelas, o foco é muito maior em casa”.



Redução de estresse e custos de deslocamentos	14	“Deixei de perder horas no trânsito, o que reduziu muito o cansaço diário”. “Evito o trânsito diário, o que reduz o cansaço e aumenta minha disposição”.
Melhora na saúde física e mental	11	“Sinto que minha saúde melhorou, tenho mais tempo para me exercitar e descansar.” “Hoje eu tenho qualidade de vida! Diminui em 90% meus problemas psicológicos”. “[...]como não passo tanto tempo exclusivamente sentada, meu corpo se exercita mais e isso tem evitado dores físicas; bebo muito mais água em casa; preparo minhas próprias refeições e consigo tomar café da manhã e almoçar com qualidade e com qualidade e com calma [...]”.
Autonomia e flexibilidade de horários	9	“Posso organizar meu horário conforme minha rotina, o que aumenta minha satisfação”. “Liberdade de horários, favorecendo cuidados pessoais com a prática de exercícios físicos”.
Limitações de desafios do teletrabalho	5	“Sinto falta do contato presencial com a equipe.” “Sinto falta do contato com os colegas e às vezes é difícil desconectar do trabalho.” “[...] me senti muito isolada do grupo, para discutir os novos modelos de peças a ser implementado na promotoria fica mais difícil”. “[...] Tenho TDAH [...] minha ansiedade aumentou, me senti isolado de outras pessoas [...]”
Impacto neutro ou ausência de experiência	3	“Ainda não tive experiência significativa com o teletrabalho.” “Não percebi grandes mudanças, pois meu trabalho já era parcialmente remoto”.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Os dados do quadro 1 evidenciam que o teletrabalho é percebido, de forma geral, como uma experiência positiva, ao favorecer o bem-estar, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à flexibilidade na gestão do tempo e a eficiência, aspectos apontados na literatura.

As falas que demonstram flexibilidade de horários são corroboradas por Saccaro (2016), que ressalta que a autonomia na gestão do tempo estimula o comprometimento e a eficiência, uma vez que o servidor pode organizar sua rotina conforme suas condições de desempenho mais favoráveis. Nesse mesmo sentido, o autor destaca que “a execução das atividades pode ocorrer com maior flexibilidade de horários, o que favorece a eficiência, ao permitir ao trabalhador formular a estratégia de aproveitamento do tempo mais adequada a seu perfil” (Saccaro, 2016, p. 8).

Além disso, os relatos que mencionam redução de deslocamentos e estresse encontram respaldo em Steil e Barcia (2001), que consideram esse um dos principais benefícios do teletrabalho em grandes centros urbanos, favorecendo a qualidade de vida. Nessa mesma direção, Mello (1999) afirma que o modelo remoto permite maior convivência familiar, redução de tensões e maior dedicação a atividades de lazer.



Do mesmo modo, as falas que destacaram a valorização do convívio familiar e os cuidados pessoais confirmam as observações de Steil e Barcia (2001) e Mello (1999), segundo os quais o teletrabalho possibilita a diminuição dos deslocamentos e o aumento do tempo disponível para atividades pessoais, lazer e relações afetivas, o que tende a reduzir o estresse e melhorar a qualidade de vida.

A categoria produtividade e eficiência no trabalho foi associada à percepção de maior foco, concentração e cumprimento de metas, reforçando que o teletrabalho é visto como um arranjo que potencializa resultados. Essa percepção está em sintonia com o que afirmam Steil e Barcia (2001), ao destacarem que diversas pesquisas apontam um aumento médio de 20% na produtividade entre os teletrabalhadores. Esse aumento “é uma função das não interrupções, comuns no escritório central da empresa, e da consequente capacidade de concentração prolongada do teletrabalhador” (Steil; Barcia, 2001, p. 75).

Por outro lado, a presença de categorias relacionadas a *limitações e desafios* demonstra que o teletrabalho também gera efeitos ambíguos. Os relatos de isolamento social e dificuldade de desconexão ilustram o fenômeno descrito por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Coenen e Kok (2014, *apud* Lima, 2022), que observaram que o *home office* pode induzir uma sobrecarga de horas trabalhadas e um enfraquecimento das fronteiras entre o espaço profissional e o pessoal. Esse achado reforça a importância de políticas institucionais que estimulem pausas, limites claros de jornada e apoio psicológico aos servidores.

Outros servidores ressaltaram a importância de melhorar os canais de comunicação e interação para reduzir o sentimento de distanciamento. Essa percepção se aproxima das reflexões de Green e Roberts (2010, *apud* Lima, 2022), que defendem que os gestores devem ampliar o uso de ferramentas de comunicação síncrona – como videoconferências e reuniões colaborativas – para preservar a coesão e o senso de pertencimento das equipes virtuais (Green; Roberts, 2010 *apud* Lima, 2022).

Fica evidente, a partir da perspectiva dos servidores, que o teletrabalho se revelou uma política de gestão com profundo impacto humanizador. Ao permitir que os profissionais se tornem protagonistas na gestão de seu tempo e de suas rotinas, o MPTO fomentou um ambiente de maior responsabilidade e satisfação. Os dados mostram que um servidor com mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional é também um servidor mais produtivo e menos estressado. Assim, a impressão final é de que o teletrabalho, quando bem estruturado,



deixa de ser apenas um "benefício" e se transforma em uma ferramenta estratégica que posiciona o bem-estar como pilar para a excelência no serviço público.

Em síntese, os resultados obtidos evidenciam que o teletrabalho no MPTO é amplamente aceito e valorizado pelos servidores, especialmente por proporcionar maior autonomia, flexibilidade e bem-estar. Ainda que persistam desafios relacionados ao isolamento e à desconexão, os dados indicam que a política institucional de teletrabalho representa um avanço significativo na modernização das práticas de gestão pública, alinhando eficiência organizacional e qualidade de vida no trabalho.

## 5 Do Controle de Presença à Gestão por Confiança: Desafios na Mensuração de Resultados e no Fortalecimento da Cultura Organizacional

Após a análise dos dados quantitativos do questionário aplicado aos servidores, buscou-se aprofundar a compreensão sobre a política de teletrabalho sob a perspectiva da gestão institucional. Para isso, realizou-se uma etapa qualitativa, composta por entrevistas semiestruturadas com três gestores do MPTO, entre 17 de setembro e 3 de outubro de 2025, abrangendo diferentes níveis de atuação e áreas – administrativa e finalística.

**Quadro 2** – Perfil dos Gestores

Gestor	Cargo/Função	Tempo de Atuação no MPTO	Tempo em Função de Gestão	Principais Atribuições
Gestor A	Promotor de Justiça	18 anos	18 anos	Experiência consolidada em atividades gerenciais. Possui ampla visão sobre as transformações institucionais, especialmente no tocante à incorporação do regime de teletrabalho.
Gestor B	Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas e Folha de Pagamento	14 anos	14 anos	Atua diretamente com a operacionalização das políticas de pessoal, regulamentação e acompanhamento do teletrabalho, oferecendo uma perspectiva técnico-administrativa.



<b>Gestor C</b>	Diretora-Geral	14 anos	14 anos	Ocupa cargo estratégico de coordenação geral, supervisionando diversos setores administrativos. Participa ativamente da implementação e monitoramento das diretrizes do teletrabalho.
-----------------	----------------	---------	---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A seguir, apresenta-se a análise interpretativa das falas dos gestores, estruturada em torno de três eixos temáticos principais identificados nas respostas, à luz da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Essa abordagem metodológica possibilitou identificar convergências e singularidades nas percepções dos entrevistados, especialmente quanto a: Percepção sobre a implementação e gestão do teletrabalho; Impactos organizacionais e interpessoais e Resultados institucionais e perspectivas de aprimoramento.

### 5.1 Implantação e gestão do teletrabalho

De modo geral, os gestores apresentaram percepções positivas sobre o processo de implantação do teletrabalho no MPTO, destacando que sua adoção ocorreu de forma gradual e adaptativa. Essa trajetória, que teve início em 2018, passou por ajustes em 2019, consolidação normativa em 2022 e novos aperfeiçoamentos em 2025, foi avaliada como um acerto estratégico da instituição, por permitir aprendizado progressivo e mitigação de riscos. Em sua fala, o Gestor B destacou que “a implementação foi eficaz, pois nos deu a possibilidade de realizar nossas atividades também por teletrabalho, e não apenas no modelo presencial”. Essa compreensão converge com o entendimento de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), segundo os quais as organizações públicas têm recorrido a arranjos flexíveis de trabalho para equilibrar as demandas institucionais e individuais, promovendo um melhor desempenho organizacional e contribuindo para maior credibilidade dos serviços públicos.

O Gestor A afirmou: “Tivemos que migrar de um modelo de supervisão direta, baseada na presença física, para uma gestão focada exclusivamente em resultados e metas”. Nesse sentido, os relatos também evidenciam a transição de um modelo de gestão baseado na presença física para outro orientado a resultados, sustentado em planos de trabalho individualizados, metas pactuadas e relatórios periódicos. Conforme ressaltado pelos gestores, o plano de trabalho tornou-se o eixo da gestão, associando o cumprimento de metas ao desempenho funcional. Sobre esse modelo, Santos (2018) esclarece que ele se insere no



contexto da chamada Nova Gestão Pública, que propõe a modernização da administração estatal a partir da ênfase na eficiência, na confiança e na responsabilização dos servidores pelos resultados. Tal perspectiva é reforçada pela literatura, ao apontar o teletrabalho como estratégia voltada à sustentabilidade, à inovação e à eficiência na administração pública (Oliveira; Veiga, 2020 *apud* Lima, 2022).

No tocante à mensuração e ao monitoramento do desempenho, observou-se diversidade de práticas: enquanto um dos gestores mencionou o uso de relatórios semestrais, outro destacou o acompanhamento diário e dialógico, e um terceiro reconheceu dificuldades em definir metas objetivas para todas as funções. Posicionando-se sobre esse controle, o Gestor C relatou que “o monitoramento objetivo é muito difícil, porque não conseguimos estabelecer metas claras para todo tipo de atribuição. Penso que a atribuição deveria ser algo que a gente consiga mensurar”. Essa variação demonstra que ainda há descompasso entre a norma e a prática, especialmente em atividades de natureza qualitativa. Entre os fatores que sustentam a efetividade da modalidade, destaca-se a confiança, elemento considerado essencial para a gestão remota. Conforme indicaram os gestores, a liderança no teletrabalho requer maior autonomia das equipes e práticas de *feedback* constantes. Essa percepção está alinhada à reflexão de Green e Roberts (2010, *apud* Lima, 2022), que apontam o êxito do teletrabalho como dependente de uma gestão comunicativa e colaborativa, capaz de substituir o controle presencial por mecanismos de confiança e engajamento.

Portanto, verifica-se que a implantação gradual e a centralidade dos planos de trabalho constituem pilares bem-sucedidos da política, embora persistam desafios ligados à mensuração de resultados e à consolidação de instrumentos tecnológicos e de auditoria que reforcem a confiança institucional.

## **5.2 Impactos organizacionais e interpessoais**

As entrevistas evidenciaram que o teletrabalho produziu transformações significativas na cultura organizacional e nas relações interpessoais no MPTO. Em convergência, os gestores reconheceram que a modalidade alterou as dinâmicas de comunicação, interação e integração entre os servidores, demandando novas estratégias de gestão para preservar a coesão e o engajamento das equipes.



De acordo com os relatos, embora a produtividade tenha se mantido ou aumentado, houve impactos perceptíveis na integração de novos membros e na perda das interações informais que fortalecem os vínculos institucionais. O Gestor B relatou: “Sim, houve impacto, mas é visto como um movimento de melhoria para a cultura organizacional, e não de piora”. Essa constatação reforça o que afirmam Steil e Barcia (2001), ao destacarem a importância de compreender as pessoas e os vínculos subjetivos que se formam no ambiente de trabalho, os quais compõem o chamado “contrato psicológico” entre trabalhador e organização. Queiroga (2020, *apud* Lima, 2022) também corrobora essa percepção ao observar que a distância física pode gerar barreiras de comunicação e dificultar a percepção coletiva do resultado do trabalho.

A comunicação à distância, por sua vez, foi considerada eficiente para demandas formais, mas com limitações quanto à espontaneidade e à linguagem não verbal. Os gestores destacaram ruídos na interpretação das mensagens e a necessidade de autocontrole para respeitar horários e espaços de descanso. Acerca dos ruídos, o Gestor A relata que “assuntos mais complexos ou sensíveis, que seriam resolvidos em uma breve conversa presencial, por vezes demandam uma troca maior de mensagens ou a necessidade de agendar uma videoconferência, perdendo-se a espontaneidade.” Sobre essa ausência de interação no dia a dia, Boonen (2002, *apud* Lima, 2022) identifica tais fatores como potenciais causas do enfraquecimento da identidade organizacional e da redução do sentimento de pertencimento.

Outro ponto relevante foi a questão da isonomia entre servidores presenciais e remotos. Nesse aspecto, o Gestor C relatou: “para tarefas gerais, a distribuição é idêntica e feita de forma percentualmente igual para todos, inclusive para as colaboradoras em teletrabalho, sem distinção”. Apesar de o Ato de 2022 prever metas equivalentes, os gestores reconheceram a dificuldade em avaliar equitativamente funções distintas, sobretudo aquelas de natureza mais subjetiva. Conforme aponta Lima (2022), indicadores tradicionais de desempenho, como assiduidade e pontualidade, perderam sentido na nova realidade, exigindo parâmetros mais adequados à diversidade das atividades.

Dessa maneira, os impactos organizacionais do teletrabalho revelam uma ambivalência: de um lado, ganhos de produtividade, flexibilidade e autonomia; de outro, desafios relativos à coesão da cultura institucional, à comunicação interpessoal e à equidade na avaliação de resultados. Tais constatações reforçam a necessidade de políticas voltadas à



manutenção do vínculo organizacional, à capacitação para comunicação remota e ao aperfeiçoamento dos critérios de desempenho e isonomia.

### **5.3 Resultados institucionais e perspectivas de aprimoramento**

Os resultados apontados pelos gestores indicam que o teletrabalho trouxe benefícios concretos ao MPTO, tanto em produtividade quanto em racionalização de recursos e bem-estar dos servidores. Foram relatados ganhos de eficiência, redução de custos operacionais e melhora na qualidade de vida, o que contribuiu para a motivação e o comprometimento institucional. Um dos gestores destacou a redistribuição de tarefas entre áreas como estratégia de otimização de processos, enquanto outro mencionou a redução expressiva de licenças médicas, sugerindo efeitos positivos sobre a saúde ocupacional. O Gestor B enfatizou como benefício “a possibilidade de delegar tarefas específicas e de maior complexidade para as servidoras em teletrabalho, que conseguem realizá-las com mais qualidade e até mais produtividade”.

Apesar dos avanços, o Gestor C destacou que “temos que desenvolver uma forma de medir o desempenho que não se baseie apenas em tarefas palpáveis como processos, mas que possa ser aplicada a outras funções, como de ouvidoria ou atendimento”. Essa fala demonstra que a consolidação do modelo ainda depende do aprimoramento dos mecanismos de avaliação e mensuração do desempenho. Os gestores enfatizaram a necessidade de considerar o grau de complexidade das tarefas, adotar métricas objetivas e implementar sistemas transparentes e periódicos de acompanhamento. Essa preocupação dialoga com Chiavenato (2008), que defende que a avaliação de desempenho deve estar alinhada à natureza das atividades e aos objetivos institucionais, garantindo justiça e eficácia nas práticas de gestão.

No tocante às perspectivas de aprimoramento, as falas convergem para dois eixos centrais: investimento tecnológico e capacitação gerencial. O Gestor C pontuou que “o principal ponto a ser aprimorado é a formalização do processo de avaliação de desempenho”. Os gestores, de modo geral, defendem a importância de ferramentas colaborativas, sistemas integrados de acompanhamento e formação contínua de líderes aptos a gerir equipes remotas. Nesse contexto, o teletrabalho é compreendido não apenas como uma medida operacional, mas como uma oportunidade de modernização da estrutura organizacional e fortalecimento das capacidades institucionais.



A análise evidencia que o teletrabalho vem se consolidando como uma política positiva e estratégica no âmbito do MPTO. No entanto, para que esse modelo se mantenha de forma sustentável ao longo do tempo, é fundamental fortalecer instrumentos de gestão, aprimorar as métricas de desempenho e investir na capacitação dos gestores. Conclui-se, portanto, que o teletrabalho se consolidou como uma política estratégica no MPTO, mas sua sustentabilidade depende do aperfeiçoamento contínuo dos instrumentos de gestão, avaliação e formação de lideranças, para que se mantenha alinhado aos princípios da administração pública contemporânea.

## **6 Teletrabalho como Fator de Sustentabilidade: O Equilíbrio entre a Eficiência Institucional e o Bem-Estar Humano**

Este estudo partiu da análise de uma transição fundamental: a evolução do teletrabalho no MPTO de uma política incipiente, iniciada em 2018, para um modelo de gestão consolidado, cuja adoção foi catalisada pela crise sanitária da Covid-19. Diante desse cenário, a investigação buscou elucidar a questão central: quais são os benefícios e desafios inerentes a essa modalidade, tanto sob a ótica dos servidores quanto da perspectiva institucional?

Respondendo diretamente à questão que norteou esta pesquisa, os principais benefícios da política de teletrabalho no MPTO manifestam-se, para os servidores, no significativo aumento da qualidade de vida e do equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, o que impacta positivamente a percepção de produtividade. Para a instituição, os ganhos se traduzem na manutenção da eficiência. Em contrapartida, os desafios concentram-se na dificuldade gerencial de mensurar objetivamente o desempenho, no risco de enfraquecimento dos vínculos interpessoais e da cultura organizacional, e na necessidade de garantir o direito à desconexão, revelando que as relações humanas continuam sendo o alicerce para o sucesso do modelo.

Os objetivos propostos foram alcançados de forma consistente. Foi possível entender como o teletrabalho se consolidou no MPTO, identificar seus avanços e limites e mostrar que o equilíbrio entre eficiência e bem-estar é o grande desafio atual da gestão pública. As falas dos gestores e as respostas dos servidores se complementaram, revelando uma instituição em aprendizado constante, disposta a se reinventar, se adaptar e aprimorar suas práticas.

Mais do que números e indicadores, este estudo traz reflexões sobre pessoas – sobre como elas se sentem, se adaptam e colaboram em novos contextos. Do ponto de vista prático,



as conclusões oferecem caminhos para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas, investindo em capacitação, confiança e tecnologias que aproximem, mesmo à distância. E, no campo teórico, contribuem para o debate sobre inovação e modernização do serviço público, mostrando que é possível unir eficiência e humanidade.

É importante reconhecer que o trabalho também enfrentou limitações, especialmente pela escassez de bibliografia específica sobre o tema. Ainda assim, essa dificuldade serviu de incentivo para buscar conexões entre autores e experiências, ampliando o olhar sobre um fenômeno que está em constante transformação.

Por fim, sugere-se que novas pesquisas aprofundem a análise sobre o tema, investigando os impactos psicossociais do trabalho remoto, os novos paradigmas de liderança à distância e a complexa relação entre tecnologia e bem-estar. A principal lição deste estudo é que o teletrabalho não representa apenas uma mudança de local, mas uma fundamental transformação de mentalidade. Se bem conduzida, essa modalidade pode ser um caminho promissor para um serviço público mais humano, moderno e efetivamente comprometido com resultados que façam a diferença na vida das pessoas.

## Referências

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 1–18, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/abstract/?lang=pt> Acesso em: 12 out. 2025.
- ALMEIDA, Luciana Barbosa Queiroz de. **Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. (Dissertação), 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed., revista, ampliada e atualizada até 31-12-2014. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://morumbidireito.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>. Acesso em: 23 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.



DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital? **Rev. Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945-966, 2021. DOI: 10.1590/s0102-6992-202136030005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNe5Fq73NVbkjZSH3hjj/?format=pdf>. Acesso em: 12 out. 2025.

LIMA, Sabrina da Silva. **Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público**. 2022. 47 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 354 p.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo, 1999. Disponível em: [https://crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17\\_11\\_2004\\_TELETRABALHO\\_O\\_TRABALHO\\_EM\\_QUALQUER\\_LUGAR\\_E\\_A\\_QUALQUER\\_HORA.pdf](https://crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf) Acesso em 12 out. 2025.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759 mar. 2020. ISSN 2525-8761. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em 13 out. 2025.  
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS. Procuradoria-Geral de Justiça. **Ato nº 011, de 06 de fevereiro de 2018**. Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins e dá outras providências. Palmas, TO, 2018.

\_\_\_\_\_. Procuradoria-Geral de Justiça. **Ato nº 017, de 19 de fevereiro de 2018**. Altera o Ato nº 011, de 06 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. Palmas, TO, 2019.

\_\_\_\_\_. Procuradoria-Geral de Justiça. **Ato nº 117, de 24 de outubro de 2019**. Altera o Ato nº 011, de 06 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. Palmas, TO, 2019.

\_\_\_\_\_. Procuradoria-Geral de Justiça. **Ato PGJ nº 021, de 1º de abril de 2022**. Regulamenta o regime de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. Palmas, TO, 2022.

\_\_\_\_\_. Procuradoria-Geral de Justiça. **Ato PGJ nº 076, de 1º de abril de 2025**. Altera o Ato PGJ nº 021, de 1º de abril de 2022, que regulamenta o regime de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Estado do Tocantins. Palmas, TO, 2025.



MOTA, Janine da Silva. Utilização do google forms na pesquisa acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 6, n. 12, p. 372–380, 2019.

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. **Teletrabalho no setor público brasileiro**: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), jul. 2016. (Texto para Discussão, n. 2207). Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2207](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2207). Acesso em: 12 out. 2025.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, ago. de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>. Acesso em: 12 out. 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2025.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In: 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade*, 2015, Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <https://www.midiadireitosufsm.com/anais>. Acesso em: 3 out. 2025.

STEIL, A. V., & BARCIA, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.1, p.74-84, janeiro/março 2001. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p74a84.pdf>. Acesso em 12 out. 2025.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>. Acesso em: 12 out. 2025.