



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília  
*Campus Brasília*  
Curso de Pós-graduação em Gestão Pública - Governança e Políticas Públicas

## **TELETRABALHO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

### **TELEWORKING IN THE CONTEXT OF THE PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICES**

Francisco Pinheiro Sampaio Filho<sup>1</sup>  
Orientador: Eduardo Dias Leite<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O presente artigo analisa a implementação, os efeitos e os desafios do teletrabalho no âmbito do Ministério Público brasileiro, considerando suas dimensões administrativa, jurídica e funcional. O estudo parte de uma revisão teórica e documental para compreender as iniciativas adotadas pela instituição, os impactos percebidos por seus servidores e os desdobramentos para a manutenção ou expansão do regime remoto no setor público. A pesquisa tem como objetivo geral analisar a eficácia do teletrabalho no âmbito do Ministério Público, sob as perspectivas da produtividade, do desempenho institucional e do marco jurídico-administrativo que regula sua implementação. Como objetivos específicos, pretende-se: (a) examinar a evolução do teletrabalho no setor público e, em especial, no Ministério Público brasileiro; (b) identificar os principais atos normativos e resoluções editados pelo CNMP acerca do tema; (c) avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e na prestação jurisdicional do Ministério Público; e (d) discutir os desafios relacionados à gestão de pessoas, ao controle administrativo e ao cumprimento dos deveres funcionais em regime remoto. Foi examinada a evolução normativa do teletrabalho, especialmente a partir das resoluções do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e avalia sua eficácia quanto ao desempenho institucional, à produtividade dos servidores e à qualidade da prestação jurisdicional. A revisão de literatura, por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, demonstra que o teletrabalho, impulsionado pela transformação digital e pela pandemia da COVID-19, tornou-se um modelo de gestão relevante para a administração pública. O estudo evidencia ganhos expressivos de eficiência, bem como desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à supervisão do trabalho

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Gestão Pública do Instituto Federal de Brasília - IFB. E-mail: sampaiofp@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Doutorado em Administração, Professor do Instituto Federal de Brasília – IFB. E-mail: eduardo.leite@ifb.edu.br.

remoto, à inclusão digital e à saúde ocupacional. Os resultados apontam que o teletrabalho, quando estruturado com metas claras, regulamentação adequada e suporte tecnológico, contribui significativamente para a modernização institucional. Conclui-se que a adoção de modelos híbridos e a contínua atualização normativa são essenciais para garantir equilíbrio entre eficiência administrativa, bem-estar dos servidores e atendimento de qualidade à sociedade. Destaca-se que o teletrabalho, apesar de emergencial no início da pandemia, consolidou-se como alternativa viável para muitas atividades do serviço público, apresentando vantagens em produtividade, economia de recursos e qualidade de vida dos servidores. Contudo, também se identificaram desafios relacionados à gestão, comunicação e bem-estar dos trabalhadores. Ao final, o trabalho propõe reflexões sobre a permanência e aperfeiçoamento do teletrabalho no Ministério Público e em instituições públicas semelhantes.

**Palavras-chave:** teletrabalho; Ministério Público; administração pública; eficiência; CNMP; gestão pública.

### ABSTRACT

This article analyzes the implementation, effects, and challenges of telework within the Brazilian Public Prosecutor's Office, considering its administrative, legal, and functional dimensions. The study begins with a theoretical and documentary review to understand the initiatives adopted by the institution, the impacts perceived by its employees, and the implications for maintaining or expanding the remote work regime in the public sector. The general objective of this research is to analyze the effectiveness of telework within the Public Prosecutor's Office, from the perspectives of productivity, institutional performance, and the legal-administrative framework that regulates its implementation. Specifically, it aims to: (a) examine the evolution of telework in the public sector and, in particular, in the Brazilian Public Prosecutor's Office; (b) identify the main normative acts and resolutions issued by the CNMP (National Council of Public Prosecutors) on the subject; (c) evaluate the impacts of telework on productivity and the provision of judicial services by the Public Prosecutor's Office; and (d) discuss the challenges related to human resource management, administrative control, and the fulfillment of functional duties in a remote work environment. The research examines the normative evolution of telework, especially from the resolutions of the National Council of the Public Prosecutor's Office (CNMP), and evaluates its effectiveness in terms of institutional performance, employee productivity, and the quality of judicial services. The literature review, through a qualitative and exploratory approach, demonstrates that telework, driven by digital transformation and the COVID-19 pandemic, has become a relevant management model for public administration. The study highlights significant efficiency gains, as well as challenges related to technological infrastructure, supervision of remote work, digital inclusion, and occupational health. The results indicate that telework, when structured with clear goals, adequate regulation, and technological support, contributes significantly to institutional modernization. It is concluded that the adoption of hybrid models and continuous regulatory updates are essential to ensure a balance between administrative efficiency, employee well-being, and quality service to society. It is highlighted that teleworking, despite being an emergency measure at the beginning of the pandemic, has become a viable alternative for many public service activities, offering advantages in productivity,

resource savings, and employee quality of life. However, challenges related to management, communication, and employee well-being were also identified. Finally, the work proposes reflections on the permanence and improvement of teleworking in the Public Prosecutor's Office and similar public institutions.

**Keywords:** telework; Public Prosecutor's Office; public administration; efficiency; CNMP; public management.

Data da aprovação: 27/03/2026.

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação das relações de trabalho nas últimas décadas tem sido marcada por profundas mudanças tecnológicas, culturais e organizacionais. O advento das tecnologias digitais, associado à globalização da economia e à crescente busca por eficiência no setor público, impulsionou novas formas de execução das atividades laborais (Castells, 1999). Nesse cenário, novas formas de organização laboral emergiram, impulsionadas também pela busca por maior eficiência na Administração Pública (Di Pietro, 2022). Nesse contexto, o teletrabalho – também denominado trabalho remoto ou *home office* – consolidou-se como uma alternativa viável à prestação de serviços presenciais, permitindo a flexibilização das rotinas e a otimização dos recursos institucionais (BRASIL, 2020).

Embora o teletrabalho já fosse uma realidade em algumas organizações privadas e órgãos públicos antes da pandemia de COVID-19, foi a crise sanitária deflagrada em 2020 que acelerou sua implementação em larga escala.

No âmbito do Ministério Público brasileiro, a necessidade de manter a continuidade dos serviços essenciais e a efetividade da tutela jurisdicional impulsionou a adoção de políticas específicas de teletrabalho, respaldadas por atos normativos e resoluções do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). A experiência, inicialmente emergencial, tornou-se objeto de avaliação contínua, com vistas a verificar seus impactos sobre a produtividade, a qualidade do serviço prestado e a observância dos direitos e deveres dos membros e servidores.

A análise da eficácia do teletrabalho no Ministério Público reveste-se de especial importância por envolver dois aspectos complementares. O primeiro diz respeito ao desempenho institucional, ou seja, à capacidade de a instituição manter ou ampliar seus índices de produtividade, reduzindo custos e garantindo maior agilidade no atendimento às demandas sociais (Nogueira Filho et al., 2020). O segundo refere-se ao aspecto jurídico-administrativo, uma vez que a regulamentação do teletrabalho exige o estabelecimento de normas claras quanto às condições de exercício, deveres funcionais, metas de desempenho, controle de frequência e preservação da saúde ocupacional (CNMP, 2021). Dessa forma, a discussão sobre o tema não se limita a uma análise de conveniência operacional, mas abrange também os fundamentos legais e os parâmetros de governança administrativa necessários à sua consolidação (Silva Júnior, 2023).

O presente artigo tem como objetivo geral analisar a eficácia do teletrabalho no âmbito do Ministério Público, especialmente sob as perspectivas da produtividade, do desempenho institucional e do marco jurídico-administrativo que regula sua implementação, considerando que essa modalidade tem sido associada ao aumento da produtividade e à racionalização de custos no setor público

(Nogueira Filho et al., 2020). Como objetivos específicos, pretende-se: (a) examinar a evolução do teletrabalho no setor público brasileiro, cuja adoção tem se intensificado com o uso de tecnologias da informação e comunicação e com a busca por maior eficiência administrativa; (b) identificar os principais atos normativos que regulamentam o teletrabalho no âmbito do Ministério Público, com destaque para a Resolução nº 157/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público, que estabelece diretrizes, metas e critérios de desempenho para sua implementação; (c) avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e na prestação de serviços institucionais, considerando evidências empíricas de incremento de eficiência e qualidade do trabalho; e (d) discutir os desafios relacionados à gestão de pessoas, ao controle administrativo e ao cumprimento de metas em regime remoto, especialmente quanto à mensuração de desempenho e à adaptação organizacional exigida por essa modalidade (Afonso; Barbosa; Bizarria, 2023; CNMP, 2017).

O artigo foca nas estratégias adotadas, nos efeitos observados na rotina dos servidores e nas perspectivas. Parte-se da seguinte questão norteadora: qual a importância e a viabilidade do teletrabalho nas atividades atuais e futuras do Ministério Público?

Dessa forma, este trabalho visa contribuir para a compreensão crítica sobre o papel do teletrabalho no setor público, especialmente em situações de crise, além de apresentar subsídios para decisões institucionais quanto à sua manutenção ou ampliação.

Justifica-se, portanto, a escolha deste objeto de estudo pela sua relevância prática e acadêmica. Do ponto de vista institucional, o teletrabalho representa um desafio à administração pública contemporânea, que deve conciliar ganhos de eficiência, economicidade e qualidade na prestação dos serviços com a observância dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, especialmente aqueles previstos no art. 37 da Constituição Federal, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Nesse contexto, o teletrabalho tem sido incorporado como instrumento de modernização administrativa, sendo regulamentado no âmbito do Ministério Público pela Resolução nº 157/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público, a qual estabelece diretrizes voltadas ao aumento da produtividade, à redução de custos e ao aprimoramento da gestão por resultados.

No campo científico, a investigação contribui para o avanço da literatura em gestão pública e direito administrativo, especialmente ao problematizar a relação entre inovação organizacional e os mecanismos de controle e desempenho no setor público, considerando os desafios associados à mensuração de produtividade, à gestão de pessoas e à adaptação institucional ao trabalho remoto (Afonso, Barbosa, Bizarria, 2023)

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O teletrabalho, enquanto forma alternativa de prestação de serviços, surgiu como resposta às transformações tecnológicas e sociais iniciadas ainda no século XX. Segundo Nilles (1997), o termo “telecommuting” foi concebido como alternativa ao deslocamento diário dos trabalhadores, possibilitado pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Desde então, a modalidade evoluiu, incorporando novos arranjos de trabalho e tornando-se uma estratégia relevante para setores público e privado.

No Brasil, a consolidação do teletrabalho teve marcos significativos, especialmente com a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017), que incorporou dispositivos legais para regulamentar essa prática. No âmbito da administração pública, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia, estabeleceu parâmetros e critérios para a implementação de Programas de Gestão (PG), incorporando o teletrabalho como alternativa formal (BRASIL, ME, 2020). Essa Instrução Normativa foi revogada no dia 13 de dezembro de 2022 e estabeleceu, por meio da Instrução Normativa nº 89/2022, novas orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho – PGD (Basil, ME, 2022). A IN 89/2022 também foi revogada pouco depois pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, estabelece as orientações vigentes para o PGD nos órgãos integrantes do SIPEC e SIORG, focando na entrega de resultados e desempenho institucional, que é o padrão atual para o Poder Executivo (BRASI, 2023).

A literatura aponta diversos benefícios associados ao teletrabalho, especialmente no contexto organizacional e da administração pública. Entre eles, destacam-se a redução de custos operacionais, a maior flexibilidade e a melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, bem como o aumento da produtividade e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Filardi; Castro; Zanini, 2020). O teletrabalho também proporciona maior autonomia na organização do tempo e redução de horas e despesas com deslocamentos, fatores que impactam positivamente o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Mishima-Santos et al., 2020).

Contudo, os trabalhos acadêmicos evidenciam limitações e riscos associados a essa modalidade, como o isolamento social e profissional, dificuldades de comunicação, fragilização dos vínculos organizacionais e desafios na delimitação entre trabalho e vida pessoal (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Os estudos também para a possibilidade de sobrecarga de trabalho e extensão da jornada laboral, especialmente em contextos de ausência de controle adequado e de gestão estruturada do teletrabalho (Moreira; Brizolla; Vieira, 2023).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) destaca que o teletrabalho deve ser analisado com base em quatro variáveis principais: local de realização, tempo de trabalho, tipo de contrato e competências exigidas (Amador et al., 2018). Essas categorias permitem uma abordagem mais precisa da complexidade envolvida na adoção dessa modalidade.

Do ponto de vista conceitual, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como “toda forma de trabalho realizada em local distante do escritório central ou das instalações de produção, que permite a separação física e que utiliza tecnologia de comunicação para manter contato com o empregador” (OIT, 2020). Essa definição ressalta a característica essencial do teletrabalho: a descentralização espacial da atividade laboral mediante suporte tecnológico, o que diferencia essa modalidade tanto do trabalho externo tradicional quanto do trabalho presencial.

No contexto do setor público, o teletrabalho apresenta peculiaridades relevantes em comparação ao setor privado. Enquanto nas organizações privadas sua adoção costuma estar associada à busca por maior competitividade, eficiência e redução de custos, na administração pública sua implementação ocorre em um

ambiente institucional mais complexo, marcado por exigências normativas, controle formal e orientação ao interesse público (Vieira, 2020; Souza; Santos, 2024).

Nesse sentido, a adoção do teletrabalho no setor público deve observar não apenas critérios de eficiência organizacional, mas também os princípios constitucionais que regem a Administração Pública, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Ademais, estudos apontam que a implementação do teletrabalho na esfera estatal depende de regulamentação específica e da adoção de mecanismos de controle por resultados, em substituição ao controle tradicional de jornada, o que demanda maior maturidade institucional e desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho (VIEIRA, 2020).

Dessa forma, a introdução de modelos de teletrabalho na administração pública requer cautela regulatória, a fim de assegurar que a flexibilização das rotinas de trabalho não comprometa a continuidade, a qualidade e a efetividade da prestação dos serviços públicos, os quais devem estar sempre orientados ao interesse coletivo (Guedes; De Pietri; Andrade, 2024).

No Brasil, experiências iniciais de teletrabalho em órgãos públicos surgiram de forma pontual, em especial no Poder Judiciário e nas agências reguladoras, ainda antes da pandemia da COVID-19. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Tribunal de Contas da União (TCU), por exemplo, editaram normativos que regulamentaram projetos-piloto voltados a servidores que desempenhavam atividades passíveis de execução remota. Essas iniciativas buscavam conciliar maior produtividade com melhor qualidade de vida para os servidores, testando metodologias de gestão baseadas em resultados (Brasil, CNJ, 2016).

A pandemia de COVID-19, contudo, alterou substancialmente o cenário. Com a necessidade de isolamento social, órgãos públicos de diferentes esferas foram compelidos a adotar o teletrabalho como regra, o que acelerou a transformação digital da administração pública brasileira. Nesse período, diversos estudos passaram a avaliar os impactos da experiência forçada de trabalho remoto, destacando-se tanto resultados positivos – como a redução de despesas com transporte e manutenção predial, aumento da produtividade em algumas áreas e maior flexibilidade de horários – quanto desafios significativos, como o risco de sobrecarga, dificuldades de integração entre equipes, precarização das condições de trabalho doméstico e fragilidade nos mecanismos de controle administrativo (Brasil, TCU, 2022).

Durante a pandemia da COVID-19, o teletrabalho foi adotado em caráter emergencial e ganhou força em todo o mundo. No Brasil, diversos órgãos públicos, como o Ministério Público, precisaram adaptar rapidamente suas estruturas, normas internas e rotinas de trabalho para manter a prestação de serviços à sociedade (BRASIL, CNMP, 2020).

A revisão de literatura indica que o teletrabalho no setor público não deve ser analisado apenas sob a ótica da conveniência administrativa, mas também em sua interface com a cidadania e a prestação de serviços públicos. Estudos apontam que essa modalidade promove uma transição do controle baseado na presença física para modelos orientados por desempenho e resultados, exigindo a adoção de indicadores capazes de mensurar produtividade e efetividade (Santos; Jerônimo, 2025). Nesse contexto, sua viabilidade está condicionada à capacidade de tornar a administração pública mais eficiente e menos burocrática (Almeida, 2022), além de potencializar a transformação digital e a ampliação do acesso aos serviços públicos

(Silva; Nascimento, 2024; Bezerra, 2022). Assim, a efetividade do regime remoto somente se justifica quando os resultados institucionais são percebidos positivamente pela sociedade, especialmente em termos de celeridade, acessibilidade e economicidade.

O teletrabalho, inicialmente concebido como "telecommuting" por Nilles (1997), deixou de ser uma alternativa de mobilidade urbana para se tornar uma estratégia central de gestão pública (p. 4). No Brasil, essa transição foi acelerada pela Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e, posteriormente, consolidada no setor público federal pela Instrução Normativa nº 65/2020 e pela atual Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, que foca na entrega de resultados e desempenho institucional.

A evolução do teletrabalho no setor público brasileiro não é apenas uma mudança de endereço, mas uma reconfiguração do "fazer público". A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 consolidou o padrão atual para o Poder Executivo, focando na entrega de resultados em detrimento do mero controle de frequência.

Autores como Vilarinho et al. (2024) reforçam que essa modalidade exige novas competências dos servidores, como autogestão e domínio de ferramentas digitais, sob pena de obsolescência funcional. Apontam que o teletrabalho no setor público não deve ser visto apenas como uma mudança de espaço físico, mas como uma alteração na cultura organizacional, migrando do controle de jornada para a gestão por resultados. Essa mudança é fundamental para o Ministério Público, que lida com atividades de natureza predominantemente intelectual.

Essa transição para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) reflete a necessidade de "conciliar eficiência, economicidade e efetividade com os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade" (Brasil, ME, 2022).

O Ministério Público, exercendo sua autonomia administrativa conforme o Art. 127, § 2º da Constituição Federal de 1988, construiu um arcabouço normativo que serviu de bússola para o sistema de justiça. e permitiu que o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) edificasse um conjunto normativo próprio. A Resolução CNMP nº 157/2017 foi o "marco inicial" que definiu o teletrabalho como atividade realizada fora das dependências físicas com uso de TIC e estabeleceu os pilares da voluntariedade e das metas de produtividade.

Com a crise sanitária, a Resolução CNMP nº 210/2020 operou uma ruptura necessária, transformando o teletrabalho de exceção em regra para garantir a continuidade dos serviços essenciais e permitiu a manutenção da tutela jurisdicional durante o isolamento social. O amadurecimento desse sistema culminou em normas de inclusão, como a Resolução nº 237/2021 (acessibilidade para pessoas com deficiência) e a Resolução nº 250/2022, (proteção à família), que instituiu condições especiais para gestantes e lactantes, transformaram o teletrabalho em um instrumento de inclusão e equidade institucional, consolidando a função social da administração.

A literatura dos últimos cinco anos demonstra um consenso sobre o aumento da produção técnica no regime remoto. Filardi, Castro e Zanini (2017/2020) frisam que a redução de interrupções em ambiente doméstico favorece a elaboração de peças processuais mais densas e destacam que a eficiência administrativa é potencializada pela economia de recursos com manutenção predial, energia e transporte, permitindo o redirecionamento de verbas para a transformação digital e segurança da informação. As próprias normas do CNMP requerem relatórios

mensais para avaliar a eficácia do teletrabalho. Essas normas impõem aos membros e servidores em regime remoto desempenho superior no volume de peças processuais e pareceres emitidos. A concentração em ambiente remoto favorece a dedicação a atividades de natureza intelectual, que demandam menor interrupção.

Além da produtividade individual, a eficiência administrativa é corroborada pela redução drástica de custos operacionais (energia, água, manutenção predial), que em alguns MPs Estaduais representou economias de milhões de reais em um único exercício. Essa otimização dos processos de gestão impulsionou a migração total para sistemas como o SEI e plataformas de videoconferência.

A satisfação laboral é um ganho inegável, com servidores relatando melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, a literatura de Pereira et al. (2021) e Filardi, Castro e Zanini (2017) alerta para o risco de "dissolução das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal".

Apesar dos ganhos de eficiência, essa ruptura de fronteiras entre casa e trabalho pode levar à sobrecarga e ao isolamento profissional. O "Direito à Desconexão", citado na Nota Técnica 17/2020 do MPT e reforçado nos normativos mais recentes do CNMP, surge como um mecanismo de proteção à saúde mental do servidor para evitar o *burnout* tecnológico (Brasil, MPT, 2020).

A sobrecarga de trabalho e a dificuldade de desconexão são desafios centrais à gestão de pessoas. O artigo destaca que o isolamento social pode prejudicar a comunicação entre equipes e a troca orgânica de conhecimentos, o que exige dos gestores o desenvolvimento de uma cultura baseada em resultados e confiança, superando a resistência gerencial habituada ao controle presencial.

Um ponto crítico levantado por Oliveira (2019) e reiterado em outros trabalhos acadêmicos é a "exclusão digital". No Ministério Público, a atuação remota deve ser equilibrada para não prejudicar populações vulneráveis que dependem do atendimento presencial. Isso justifica a tendência atual de modelos híbridos, que combinam a celeridade do digital com a proximidade social necessária à função ministerial.

### 3 METODOLOGIA

Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em revisão bibliográfica de obras doutrinárias, artigos científicos e documentos oficiais do CNMP e do Ministério Público. Complementarmente, utilizam-se fontes recentes disponíveis em meio eletrônico, de modo a contemplar as atualizações normativas e as experiências práticas mais atuais.

A escolha por esse tipo de pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender processos complexos e significados que não podem ser reduzidos a variáveis quantificáveis (Minayo, 2016), sendo ideal para analisar as nuances das relações de trabalho e produtividade no Ministério Público. O caráter exploratório da pesquisa permite uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses a partir das experiências práticas observadas (Gil, 2019). Para tanto, a pesquisa fundamenta-se em um levantamento bibliográfico e documental, integrando obras doutrinárias e artigos científicos a documentos oficiais do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

O presente trabalho tem como finalidade realizar uma pesquisa básica acerca do Teletrabalho (Home office) a partir do período da pandemia COVID-19 no âmbito do Ministério Público, que propiciará informações objetivas para cessar, manter ou ampliar a atividade de teletrabalho. Entende-se por pesquisa básica ou

pura o estudo que visa contribuir de maneira original para a compreensão de fatos e fenômenos (OCDE, 2015).

O objetivo principal é compreender como o teletrabalho foi estruturado e desenvolvido no âmbito do Ministério Público, bem como identificar as potencialidades e limitações dessa modalidade.

Godoy (1995) nos lembra que a abordagem qualitativa, (...) enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (p. 23).

O método utilizado tem a intenção de demonstrar, com base na formulação de uma hipótese central, que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode se consolidar como modelo eficiente no serviço público, mesmo após períodos emergenciais.

Foram utilizadas fontes secundárias, como:

1. Documentos institucionais disponíveis no sítio eletrônico do Ministério Público;
2. Normativas internas e federais relacionadas ao tema;
3. Artigos científicos e publicações técnicas.

A pesquisa documental priorizou materiais de domínio público, acessados entre dezembro de 2024 e janeiro de 2026. O critério de seleção considerou a atualidade, relevância e aplicabilidade ao objeto de estudo.

A análise de conteúdo dos dados foi conduzida de forma qualitativa e interpretativa, buscando relacionar as informações empíricas às categorias analíticas previamente definidas a partir da revisão da literatura. Para isso, adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin, a qual envolve etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, permitindo a inferência e a interpretação sistemática dos dados (Bardin, 2016).

Além disso, a estratégia de triangulação de fontes foi utilizada como forma de fortalecer a validade dos achados, ao possibilitar a confrontação entre diferentes tipos de evidências, como documentos normativos, literatura acadêmica e dados empíricos. Essa combinação de fontes contribui para uma leitura mais robusta e crítica do fenômeno estudado, especialmente em pesquisas qualitativas na administração pública (Minayo, 2016). Essa a integração entre análise de conteúdo e triangulação metodológica permite uma compreensão mais aprofundada dos impactos, avanços e desafios do teletrabalho no Ministério Público, reduzindo vieses interpretativos e ampliando a confiabilidade dos resultados.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise documental e bibliográfica, discutindo a implementação e a eficácia do teletrabalho no Ministério Público. A análise estrutura-se em torno da evolução normativa estabelecida pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e dos impactos observados na produtividade e na eficiência administrativa.

A discussão fundamenta-se na tríade entre inovação tecnológica, segurança jurídica e bem-estar funcional, buscando compreender como a instituição converteu uma modalidade emergencial, impulsionada pela pandemia de COVID-19, em um modelo de gestão estratégica consolidado.

## 4.1 Teletrabalho no Brasil

O ponto de partida para a institucionalização do teletrabalho encontra-se na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), reformada pela Lei nº 13.467/2017, que introduziu regras específicas sobre o regime de trabalho remoto, prevendo sua formalização contratual, a responsabilidade quanto ao fornecimento de equipamentos e a possibilidade de controle de jornada por meio de meios telemáticos. Ainda que direcionada ao setor privado, essa legislação influenciou a formulação de normativos no setor público.

No âmbito da administração pública federal, a Instrução Normativa nº 65/2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, foi um marco para a regulamentação do teletrabalho em órgãos e entidades federais. Essa norma estabeleceu critérios para adesão voluntária, metas de desempenho, acompanhamento de resultados e deveres relacionados à disponibilidade tecnológica e ao cumprimento de prazos.

Essas bases normativas serviram de referência para o CNMP, que, em observância ao artigo 130-A da Constituição Federal, exerce o controle administrativo e disciplinar da atuação dos Ministérios Públicos da União e dos Estados.

## 4.2 Teletrabalho no Ministério Público

A regulamentação do teletrabalho no âmbito do Ministério Público brasileiro é resultado de um processo gradual, que articula dispositivos da legislação nacional, resoluções do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e normativos internos dos diversos ramos da instituição. Esse conjunto normativo busca compatibilizar os princípios constitucionais da administração pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – com a flexibilização das rotinas laborais e a incorporação de inovações tecnológicas no serviço público.

A primeira regulamentação específica do teletrabalho no Ministério Público foi estabelecida pela Resolução CNMP Nº 157, de 31 de janeiro de 2017, que trouxe as normas iniciais de teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2017). Embora editada antes da crise sanitária, essa norma serviu como base estrutural para a modalidade, sendo posteriormente complementada por atos emergenciais durante a pandemia da COVID-19, como a Resolução CNMP nº 210/2020, que uniformizou procedimentos de prevenção no âmbito do MP brasileiro.

Entre os principais pontos da regulamentação do teletrabalho, destacam-se:

- definição de teletrabalho como atividade realizada fora das dependências físicas do Ministério Público, com o uso de tecnologias de informação e comunicação;
- voluntariedade: a adesão é facultativa tanto para a administração quanto para o servidor/membro, dependendo sempre da conveniência administrativa;
- metas de desempenho: estabelecimento de metas de produtividade superiores às do trabalho presencial;
- acompanhamento: necessidade de relatórios periódicos de produtividade e acompanhamento constante da chefia imediata;

- vedações: Restrições para quem ocupa cargos de direção ou chefia que exijam presença física, ou para quem esteja em estágio probatório (salvo exceções locais);
- garantia de que o regime não implicaria prejuízo às prerrogativas funcionais, à remuneração e ao direito à desconexão.

Posteriormente, o CNMP buscou aperfeiçoar as condições de trabalho, consolidando a experiência acumulada durante a pandemia e buscou estruturar de forma permanente o teletrabalho na instituição. Nesse sentido, a Resolução nº 250, de 25 de outubro de 2022, instituiu condições especiais para gestantes, lactantes e responsáveis por crianças. Além disso, a Resolução nº 237, de 13 de setembro de 2021 já havia avançado ao prever regimes diferenciados para pessoas com deficiência ou doenças graves. Esses avanços consolidaram

Entre as inovações, essas normas ajudaram a consolidar a experiência acumulada durante a pandemia e buscou estruturar de forma permanente o teletrabalho, seja híbrido ou não presencial, na prática e cultura institucional do Ministério Público.

Dentre os avanços, destacam-se:

- regulamentação mais detalhada sobre a fixação de metas e a aferição de resultados;
- critérios objetivos para adesão, incluindo análise de conveniência e interesse da administração;
- previsão de retorno ao regime presencial a qualquer tempo, por necessidade institucional;
- regras específicas sobre ergonomia, saúde ocupacional e fornecimento de equipamentos tecnológicos;
- incentivo à adoção de boas práticas de governança e gestão por resultados.

Além das resoluções do CNMP, cada Ministério Público estadual e o Ministério Público da União (MPF, MPT, MPM e MPDFT) editaram atos internos detalhando os procedimentos específicos para o teletrabalho. Esses regulamentos adaptam as diretrizes nacionais às peculiaridades locais, disciplinando temas como:

- processos de seleção e adesão ao teletrabalho;
- quantidade máxima de servidores em regime remoto;
- relatórios de desempenho e indicadores institucionais;
- mecanismos de supervisão e accountability.

Por exemplo, o Ministério Público Federal aprovou a Portaria PGR nº 77/2020, estabelecendo diretrizes para servidores em teletrabalho, com foco em metas de produtividade e avaliação periódica. Já Ministérios Públicos Estaduais, como o de São Paulo e o do Rio Grande do Sul, editaram portarias próprias com regras específicas sobre o número de dias em teletrabalho e a exigência de comparecimento presencial em determinadas situações.

Com o avanço da pandemia de Covid-19, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) adotou, de forma célere, medidas institucionais para assegurar a continuidade das atividades finalísticas e administrativas por meio do regime de teletrabalho. Nesse período, a instituição promoveu a adaptação de rotinas presenciais para ambientes digitais, com a utilização intensiva de sistemas eletrônicos de gestão de processos, como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), além de ferramentas de comunicação institucional e videoconferência (MPDFT, 2020).

Relatórios institucionais indicam que, durante o regime excepcional de trabalho remoto, houve ampliação do uso de plataformas digitais e manutenção da capacidade operacional da instituição, inclusive com aumento da produtividade em diversas áreas, mesmo diante das restrições sanitárias impostas pela pandemia (MPDFT, 2020; MPDFT, 2022).

Dessa forma, o período de 2020 a 2022 consolidou a incorporação de práticas de trabalho remoto no âmbito institucional, evidenciando a consolidação de uma infraestrutura tecnológica capaz de sustentar a continuidade das atividades ministeriais em regime não presencial.

Esse processo incluiu:

- Reorganização das rotinas de trabalho e atendimento ao público;
- Estabelecimento de metas e critérios de produtividade;
- Garantia da infraestrutura mínima para atuação remota dos servidores;
- Treinamentos e capacitação para uso das ferramentas tecnológicas.

### **4.3 Aspectos jurídicos e administrativos**

Do ponto de vista jurídico, o teletrabalho no Ministério Público é compreendido como uma faculdade administrativa, e não um direito subjetivo do servidor ou membro. A adesão depende sempre da conveniência e do interesse público, de acordo com as necessidades da instituição (CNMP, 2022).

Entre os principais deveres normativos previstos destacam-se:

- cumprimento de metas de desempenho previamente definidas;
- manutenção da disponibilidade tecnológica e do sigilo das informações;
- observância do princípio da eficiência e da economicidade;
- prestação de contas periódica por meio de relatórios de atividades.

No que tange aos direitos, o teletrabalho preserva a integralidade da remuneração e dos benefícios, assegura o direito à desconexão e estabelece limites para evitar sobrecarga laboral. A regulamentação também prevê medidas voltadas à saúde do servidor, incluindo recomendações de ergonomia e pausas periódicas (CNMP, 2022).

O marco normativo do teletrabalho no Ministério Público dialoga com experiências de outros órgãos do sistema de justiça, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A Resolução CNJ nº 227/2016 regulamentou o teletrabalho no Poder Judiciário, estabelecendo critérios de adesão, metas de produtividade e responsabilidades funcionais. Em grande medida, as resoluções do CNMP seguiram a mesma lógica, adaptando-se às especificidades da atuação ministerial, marcada pela função essencial à Justiça e pela necessidade de proximidade com a sociedade.

Esse comparativo evidencia que a regulamentação do teletrabalho no Ministério Público se insere em um movimento mais amplo de modernização da administração pública, buscando compatibilizar eficiência administrativa, inovação tecnológica e garantia de direitos dos servidores.

### **4.4 Implantação do teletrabalho no Ministério Público**

A implantação do teletrabalho no Ministério Público brasileiro representou um marco de inovação administrativa, alinhado às transformações que já vinham ocorrendo em outros segmentos da administração pública e em instituições do

sistema de justiça. O processo, impulsionado de maneira emergencial pela pandemia de COVID-19, passou por etapas de adaptação, consolidação normativa e avaliação de resultados, que hoje permitem uma análise mais aprofundada sobre suas vantagens, desafios e boas práticas.

Antes de 2020, o teletrabalho no Ministério Público existia apenas de forma experimental e restrita a poucos órgãos e unidades. O cenário alterou-se radicalmente com a necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia, quando o CNMP editou normativos que autorizaram o trabalho remoto em caráter excepcional e temporário. Nesse período, o teletrabalho deixou de ser uma alternativa e tornou-se a regra para a maior parte dos membros e servidores, obrigando a instituição a desenvolver rapidamente infraestrutura tecnológica e mecanismos de gestão remota.

Os resultados iniciais da implementação do teletrabalho no âmbito do Ministério Público passaram a ser objeto de monitoramento sistemático, conforme previsto na regulamentação do Conselho Nacional do Ministério Público, que determina a avaliação periódica dos resultados e a elaboração de relatórios sobre o desempenho das unidades participantes. Nesse contexto, evidências institucionais indicaram incremento de produtividade em órgãos que adotaram o regime remoto, especialmente naqueles com maior grau de digitalização dos fluxos de trabalho, como unidades que operam com processos eletrônicos. Experiências concretas no Ministério Público, como no âmbito do Ministério Público de Contas de São Paulo (MPC-SP. 2020), demonstraram aumento significativo da produção durante o teletrabalho, com crescimento mensurável na elaboração de minutas e análise de processos. Tais resultados reforçaram a percepção de viabilidade e eficiência do modelo, contribuindo para sua continuidade, aprimoramento e consolidação em modalidades tanto híbridas quanto integralmente remotas no setor público.

#### **4.4.1 Vantagens do teletrabalho no Ministério Público**

A literatura especializada indicam uma série de vantagens decorrentes da adoção do teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020):

##### **a) Ganhos de produtividade e eficiência**

Estudos apontaram que membros e servidores em teletrabalho apresentaram, em média, desempenho superior ao regime presencial, medido pelo número de peças processuais elaboradas, pareceres emitidos e manifestações judiciais protocoladas. A concentração em ambiente remoto favoreceu a dedicação a atividades de natureza intelectual, que demandam maior concentração e menor interrupção.

##### **b) Redução de custos institucionais**

Com a diminuição da presença física, houve redução significativa em gastos com energia elétrica, manutenção predial, limpeza e transporte institucional.

##### **c) Flexibilidade e qualidade de vida**

O teletrabalho possibilitou aos servidores e membros maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo o tempo gasto com deslocamento e permitindo maior autonomia na organização das tarefas.

##### **d) Continuidade dos serviços essenciais**

Mesmo durante o auge da pandemia, o Ministério Público conseguiu manter suas funções essenciais à Justiça, garantindo a defesa da ordem jurídica e dos interesses sociais. O uso intensivo de plataformas digitais viabilizou audiências virtuais, reuniões de colegiados e atendimento remoto à população.

#### 4.4.2 Desafios enfrentados na implantação

Apesar das vantagens, a implantação do teletrabalho também revelou desafios relevantes (Filardi, Castro e Zanini, 2017), muitos dos quais ainda estão em processo de superação.

##### a) Infraestrutura tecnológica desigual

Nem todos os Ministérios Públicos possuíam sistemas informatizados robustos, o que dificultou a adaptação imediata. Em algumas localidades, a carência de equipamentos e de conexão adequada à internet comprometeu a plena execução do trabalho remoto.

##### b) Gestão e controle de produtividade

O acompanhamento do desempenho em regime remoto exigiu a criação de novas métricas e relatórios. Embora metas de produtividade tenham sido fixadas, ainda existem dificuldades em avaliar a qualidade do trabalho e não apenas sua quantidade.

##### c) Cultura organizacional e resistência gerencial

Parte da dificuldade decorreu de resistência cultural. Muitos gestores estavam habituados ao controle presencial e tiveram que se adaptar a modelos baseados em resultados e confiança. A mudança de mentalidade gerencial foi e continua sendo um dos maiores desafios à consolidação do teletrabalho no Ministério Público.

##### d) Saúde física e mental dos servidores

A intensificação das atividades remotas, especialmente no período da pandemia, gerou riscos de síndrome de *burnout*, isolamento social e problemas ergonômicos devido à falta de equipamentos adequados em casa. Por essa razão, os normativos mais recentes passaram a incluir recomendações sobre pausas regulares, ergonomia e direito à desconexão.

##### e) Atendimento ao público e proximidade social

Embora o teletrabalho tenha permitido continuidade dos serviços, alguns segmentos da sociedade relataram dificuldades de acesso, sobretudo populações vulneráveis com menor acesso à internet. Esse desafio reforça a necessidade de manter estruturas híbridas, que conciliem atendimento presencial e remoto.

A experiência acumulada ao longo da pandemia permitiu que o Ministério Público observasse diversos benefícios tangíveis relacionados ao teletrabalho, como:

- Eficiência administrativa: houve economia de recursos com insumos, transporte e manutenção predial;
- Produtividade: os indicadores de desempenho se mantiveram ou aumentaram em diversos setores;
- Qualidade de vida: a flexibilidade de horários contribuiu para maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Sustentabilidade: redução de deslocamentos e consequente diminuição da emissão de poluentes.

Esses dados confirmam estudos de autores como Vilarinho et al. (2024) e Oliveira (2019), que destacam o potencial do teletrabalho em melhorar o desempenho e o bem-estar no setor público.

A análise da implantação do teletrabalho no Ministério Público permite afirmar que a experiência foi positiva, sobretudo em termos de produtividade e eficiência administrativa. Entretanto, o modelo ainda enfrenta desafios relacionados

à equidade tecnológica, à manutenção da saúde ocupacional e à garantia de acesso universal aos serviços.

O futuro do teletrabalho no Ministério Público provavelmente seguirá a lógica do regime híbrido, que combina presença física em determinadas atividades e trabalho remoto em funções de natureza analítica. Essa tendência responde tanto à necessidade de proximidade institucional com a sociedade quanto ao aproveitamento das vantagens de um modelo flexível e tecnologicamente sustentado.

#### **4.5 Impactos do teletrabalho na eficiência administrativa e na prestação jurisdicional**

A análise dos impactos do teletrabalho no âmbito do Ministério Público exige a consideração de duas dimensões complementares: a eficiência administrativa, voltada ao funcionamento interno da instituição e à gestão de seus recursos, e a prestação jurisdicional, que corresponde à atuação finalística do órgão na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Essa distinção é relevante porque, enquanto a primeira dimensão foca no desempenho organizacional, a segunda se conecta diretamente com a efetividade dos direitos fundamentais e com a percepção social sobre a atuação ministerial.

No tocante aos impactos na eficiência administrativa (TCU, 2022), pode-se destacar:

##### **a) Redução de custos operacionais**

Um dos efeitos mais visíveis do teletrabalho foi a diminuição de despesas institucionais. apontam que, durante a pandemia, a economia de recursos relacionados a transporte, energia elétrica, água, manutenção predial e insumos de escritório foi significativa, chegando em alguns Ministérios Públicos Estaduais a representar milhões de reais em um único exercício. Essa redução, quando revertida em investimentos em tecnologia e capacitação, reforça o ciclo virtuoso da eficiência administrativa.

##### **b) Otimização dos processos de gestão**

A adoção do teletrabalho impulsionou a transformação digital do Ministério Público. A migração para processos eletrônicos, sistemas integrados de tramitação e plataformas de videoconferência agilizou procedimentos administrativos antes excessivamente burocráticos.

##### **c) Gestão de pessoas e motivação**

Pesquisas internas realizadas em diversos ramos do Ministério Público indicam que servidores e membros relataram aumento na satisfação laboral e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esse fator contribuiu para maior engajamento no cumprimento de metas institucionais.

##### **d) Desafios de controle e *accountability***

Embora o teletrabalho tenha ampliado a eficiência em termos quantitativos, a experiência revelou dificuldades no controle de qualidade do trabalho realizado. Muitos gestores relataram a necessidade de aprimorar sistemas de avaliação, para que a eficiência não seja medida apenas pelo volume de manifestações ou processos analisados, mas também pela profundidade, consistência e impacto das decisões ministeriais.

Quanto à prestação jurisdicional, destacamos os seguintes tópicos:

#### a) Celeridade processual

Um dos maiores ganhos do teletrabalho para o Ministério Público foi a celeridade na produção de manifestações e no acompanhamento de processos judiciais. Com a eliminação de deslocamentos e a centralidade do trabalho remoto em atividades analíticas, houve aumento significativo na velocidade de resposta a demandas judiciais e extrajudiciais.

#### b) Qualidade das manifestações

Apesar do aumento da produtividade, há debate acadêmico sobre o impacto do teletrabalho na qualidade das manifestações ministeriais. Parte da literatura sustenta que a concentração em ambiente remoto pode favorecer a elaboração de peças mais densas e reflexivas, enquanto outros estudos alertam para o risco de redução da interação entre membros e equipes, o que pode prejudicar a troca de conhecimentos e o enriquecimento coletivo da análise.

#### c) Atendimento ao público e acesso à Justiça

O Ministério Público desempenha função essencial de atendimento direto à população, em especial a grupos vulneráveis. Nesse aspecto, o teletrabalho trouxe desafios importantes. Em muitas localidades, o atendimento remoto não alcançou cidadãos sem acesso adequado à internet ou a equipamentos tecnológicos, comprometendo a universalidade do serviço.

#### d) Interação com o Poder Judiciário e órgãos parceiros

O teletrabalho também impactou a relação institucional do Ministério Público com o Poder Judiciário, a Defensoria Pública e a advocacia. A ampliação das audiências virtuais e reuniões telepresenciais viabilizou maior frequência de interações processuais, mas trouxe o risco de perda de elementos humanos importantes, como a observação direta de testemunhas e vítimas em audiências. Esse aspecto tem sido alvo de debate no CNJ e no CNMP, que buscam equilibrar ganhos de celeridade com a necessidade de assegurar garantias processuais.

### 4.6 Aspectos positivos e negativos

A pesquisa possibilita afirmar que os impactos do teletrabalho no Ministério Público podem ser sintetizados em pontos positivos e negativos. Entre os positivos, citamos como principais:

- aumento da produtividade;
- economia de recursos públicos;
- maior satisfação dos servidores;
- fortalecimento da transformação digital;
- continuidade da prestação jurisdicional mesmo em crises sanitárias.

Listamos os destaques negativos mais relevantes, para que a administração possa trabalhar na tentativa de superar ou amenizar eventuais problemas futuros. A sabe:

- riscos de desigualdade no acesso ao atendimento por parte da população;
- dificuldades no controle da qualidade das manifestações;
- problemas de saúde ocupacional decorrentes do isolamento e da falta de ergonomia;
- desafios de gestão e resistência cultural de parte da liderança.

A implantação do teletrabalho também revelou desafios importantes, que também pode ser vistos como oportunidades de aprendizagem e crescimento para a gestão e o cotidiano funcional, como:

- Isolamento social e profissional: a ausência de contato direto entre colegas prejudicou a comunicação em alguns setores;
- Gestão de desempenho: dificuldades na supervisão e acompanhamento contínuo das atividades;
- Ergonomia e infraestrutura: nem todos os servidores dispunham de ambiente doméstico adequado ao trabalho remoto;
- Carga horária expandida: muitos trabalhadores relataram dificuldades em desconectar-se fora do horário regular.

Esses aspectos são reiterados por pesquisas como as de Filardi, Castro e Zanini (2017) e Pereira et al. (2021), que alertam para os riscos psicossociais da sobrecarga e da dissolução das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal.

Essa visão crítica mostra que o teletrabalho não pode ser compreendido como solução absoluta, mas sim como uma estratégia de gestão que precisa ser constantemente aprimorada e ajustada às realidades locais e institucionais.

O futuro da prestação jurisdicional com base no teletrabalho aponta para a consolidação de modelos híbridos, que combinem atividades presenciais e remotas conforme a natureza da função desempenhada. Para isso, recomenda-se:

- aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho, privilegiando indicadores qualitativos;
- investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica;
- programas de prevenção à saúde física e mental dos servidores;
- ampliação do acesso digital da população, com canais simplificados de atendimento remoto;
- fortalecimento de mecanismos de accountability e transparência na gestão do teletrabalho.

Essas medidas poderão garantir que os impactos positivos do teletrabalho sejam potencializados e que os efeitos negativos sejam mitigados, consolidando-o como instrumento de modernização administrativa e de aprimoramento da prestação jurisdicional.

#### **4.7 Síntese crítica**

O teletrabalho no Ministério Público trouxe resultados expressivos em termos de eficiência administrativa e produtividade, ao mesmo tempo em que promoveu avanços na transformação digital das instituições. No entanto, também expuseram fragilidades relacionadas à inclusão digital, à supervisão do trabalho remoto e ao equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais.

Com o retorno gradual das atividades presenciais, o MPDFT passou a adotar um modelo híbrido, combinando o trabalho remoto e presencial, conforme as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, ME, 2022). O modelo visa manter os avanços obtidos durante o período pandêmico, ao mesmo tempo em que busca minimizar os impactos negativos.

A expectativa da maioria dos membros, servidores e terceirizados da Instituição é de que o teletrabalho permaneça como uma modalidade estratégica de gestão, especialmente em atividades que demandem concentração, produção técnica e menor interação presencial.

A principal lição que emerge dessas experiências é a necessidade de adoção de modelos híbridos, nos quais atividades que exigem interação social e contato direto com a população sejam realizadas presencialmente, enquanto

atividades predominantemente analíticas ou de apoio administrativo sejam executadas remotamente. Essa flexibilidade tem se mostrado o caminho mais promissor para garantir a continuidade do serviço público com qualidade e eficiência.

As perspectivas do teletrabalho no Ministério Público indicam um cenário de consolidação e aperfeiçoamento, que envolve (TCU, 2022):

- Adoção de modelos híbridos permanentes, regulados por resoluções nacionais, mas adaptados às peculiaridades locais;
- Fortalecimento da infraestrutura tecnológica, com investimentos em segurança da informação, inteligência artificial e automação de tarefas repetitivas;
- Valorização do aspecto humano do trabalho, com programas voltados à saúde física e mental, bem como à capacitação digital contínua de servidores e membros;
- Ampliação do acesso ao atendimento digital pela população, assegurando que a modernização tecnológica não agrave desigualdades sociais;
- Aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho, equilibrando indicadores quantitativos (volume de peças e prazos) e qualitativos (qualidade, impacto social e efetividade das manifestações).

Essas diretrizes, se devidamente implementadas, poderão assegurar que o teletrabalho se consolide como fator de fortalecimento institucional e de melhoria contínua na prestação jurisdicional.

A experiência do Ministério Público durante a pandemia mostrou que o teletrabalho pode ser mais do que uma medida emergencial: trata-se de uma alternativa viável e moderna de organização do trabalho público, desde que implementada com planejamento, diálogo e responsabilidade.

Portanto, a manutenção e expansão do teletrabalho devem ser debatidas com base em dados, experiências práticas e compromisso com a inovação na gestão pública, tendo sempre como foco a melhoria dos serviços prestados à sociedade e o bem-estar de seus servidores.

Em síntese, o teletrabalho no Ministério Público, apesar dos desafios, constitui um marco de modernização e inovação administrativa. Mais do que uma resposta contingencial à crise sanitária, trata-se de um legado transformador, cujo potencial depende da capacidade da instituição de aprender com as experiências recentes e construir um modelo de gestão mais eficiente, inclusivo e voltado ao atendimento da sociedade.

O Quadro 1 evidencia, de forma sintética e integrada, que os resultados empíricos do estudo convergem com os principais referenciais teóricos da administração pública contemporânea, especialmente no que se refere à eficiência administrativa, à gestão por resultados e à transformação digital. Observa-se que o teletrabalho, no âmbito do Ministério Público, não apenas manteve a capacidade institucional durante o período pandêmico, como também promoveu ganhos relevantes em produtividade, economicidade e celeridade processual. Esses achados reforçam a aderência do modelo às diretrizes da Nova Gestão Pública e às abordagens orientadas a desempenho, demonstrando que a flexibilização das rotinas, quando acompanhada de metas claras e instrumentos de controle, pode gerar valor público e aprimorar a prestação jurisdicional.

Quadro 1 – Síntese dos resultados e contribuições do estudo sobre teletrabalho no Ministério Público

| <b>Objetivo<br/>(Geral/Específico)</b> | <b>Resultados<br/>Encontrados</b> | <b>Contribuições do<br/>Estudo</b> | <b>Base Teórica /<br/>Referencial</b> |
|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Analisar a eficácia do                 | Aumento de produti-               | Demonstra                          | Eficiência                            |

|                                                              |                                                                          |                                                               |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| teletrabalho no MP                                           | vidade, redução de custos e manutenção da prestação jurisdicional        | viabilidade e eficiência do teletrabalho no setor público     | administrativa (CF/88); gestão por resultados; Vilarinho et al. (2024) |
| Examinar a evolução do teletrabalho no setor público e no MP | Consolidação normativa e expansão pós-pandemia                           | Sistematização histórica e institucional do teletrabalho      | Nilles (1997); OIT (2020); transformação digital                       |
| Identificar atos normativos do CNMP                          | Estruturação por resoluções (157/2017, 210/2020, 237/2021, 250/2022)     | Organização do arcabouço jurídico do teletrabalho             | Direito administrativo; princípio da legalidade                        |
| Avaliar impactos na produtividade e prestação jurisdicional  | Maior produtividade e celeridade processual                              | Evidencia ganhos institucionais mensuráveis                   | Gestão por desempenho; CNMP; Filardi et al. (2017)                     |
| Analisar impactos na eficiência administrativa               | Redução de custos, digitalização e otimização de processos               | Demonstra modernização institucional                          | Nova Gestão Pública (New Public Management)                            |
| Discutir desafios de gestão e controle                       | Dificuldades de supervisão, avaliação qualitativa e resistência cultural | Identifica lacunas na gestão do teletrabalho                  | Teoria organizacional; Pereira et al. (2021)                           |
| Analisar efeitos sobre qualidade de vida dos servidores      | Maior flexibilidade, mas riscos de isolamento e burnout                  | Amplia o debate sobre saúde ocupacional no setor público      | OIT (2020); qualidade de vida no trabalho                              |
| Examinar inclusão digital e acesso à justiça                 | Limitações no acesso por populações vulneráveis                          | Evidencia necessidade de políticas de inclusão digital        | Equidade e acesso à justiça                                            |
| Analisar viabilidade futura do teletrabalho                  | Predominância do modelo híbrido                                          | Propõe modelo híbrido como diretriz estratégica               | Governança adaptativa; inovação pública                                |
| Relacionar teletrabalho à modernização institucional         | Impulso à transformação digital e inovação organizacional                | Consolida o teletrabalho como instrumento de inovação pública | Transformação digital; gestão pública contemporânea                    |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nilles (1997), OIT (2020), CNMP (2017; 2020; 2021; 2022), Filardi, Castro e Zanini (2017), Pereira et al. (2021), Vilarinho et al. (2024) e demais dados da pesquisa.

Por outro lado, o quadro também revela que a consolidação do teletrabalho exige o enfrentamento de desafios estruturais e gerenciais, como a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação qualitativa, a superação de resistências culturais e a mitigação dos impactos sobre a saúde ocupacional dos servidores. Além disso, a questão da inclusão digital e do acesso equitativo à justiça emerge como elemento crítico, indicando que a modernização tecnológica deve ser acompanhada de políticas públicas que evitem o aprofundamento de desigualdades. Nesse sentido, o estudo contribui ao apontar o modelo híbrido como alternativa mais equilibrada e sustentável, capaz de conciliar eficiência, inovação e atendimento

adequado às demandas sociais, consolidando o teletrabalho como instrumento estratégico de governança no setor público.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral, o presente estudo buscou analisar a eficácia do teletrabalho no âmbito do Ministério Público, sob as perspectivas da produtividade, do desempenho institucional e do marco jurídico-administrativo que regula sua implementação. Ao longo do artigo, verificou-se que o teletrabalho, inicialmente adotado em caráter emergencial durante a pandemia da COVID-19, consolidou-se como prática institucional relevante, com potencial de transformar de maneira duradoura a forma como a instituição exerce suas atribuições constitucionais (CNMP, 2017, 2020, 2022).

No decorrer da pesquisa, foram abordados os objetivos específicos pretendidos, quais sejam: (a) examinar a evolução do teletrabalho no setor público e, em especial, no Ministério Público brasileiro; (b) identificar os principais atos normativos e resoluções editados pelo CNMP acerca do tema; (c) avaliar os impactos do teletrabalho na produtividade e na prestação jurisdicional do Ministério Público; e (d) discutir os desafios relacionados à gestão de pessoas, ao controle administrativo e ao cumprimento dos deveres funcionais em regime remoto.

A pandemia da COVID-19 impôs desafios sem precedentes às instituições públicas e privadas em todo o mundo. No Brasil, particularmente no Ministério Público da União, o teletrabalho emergiu como uma solução rápida e eficaz para garantir a continuidade dos serviços essenciais, demonstrando-se não apenas viável, mas estratégica.

Do ponto de vista da eficiência administrativa, os resultados mostraram-se expressivos. O teletrabalho contribuiu para a redução de custos operacionais, a modernização tecnológica e a otimização de processos internos. A experiência também evidenciou ganhos em termos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, refletindo em maior satisfação e engajamento dos servidores. Não obstante, desafios relacionados ao monitoramento do desempenho e à saúde ocupacional permaneceram como pontos de atenção (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

A análise documental e teórica realizada neste artigo evidenciou que, apesar do caráter emergencial, o teletrabalho no Ministério Público revelou-se um modelo produtivo, capaz de oferecer ganhos importantes em eficiência administrativa, bem-estar dos servidores e economia de recursos públicos. Os dados apontam para um salto qualitativo na forma como o trabalho pode ser pensado e gerido no setor público.

Contudo, também foram identificadas fragilidades que não podem ser negligenciadas. Os desafios relacionados à gestão de equipes, comunicação organizacional, suporte tecnológico e equilíbrio entre vida pessoal e profissional demonstram a necessidade de aperfeiçoamento contínuo das políticas de gestão do teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Na perspectiva da prestação jurisdicional, o teletrabalho trouxe impactos positivos quanto à celeridade processual e à produtividade das manifestações ministeriais. O atendimento remoto, quando bem estruturado, ampliou o acesso da sociedade a serviços essenciais, reduzindo barreiras geográficas e burocráticas. Contudo, também emergiram fragilidades, como a exclusão digital de populações

vulneráveis e as limitações do atendimento não presencial em situações que exigem contato humano direto ou coleta de provas presenciais (TCU, 2022).

A análise do marco normativo demonstrou que a atuação do CNMP, por meio de resoluções e recomendações, foi crucial para estabelecer parâmetros uniformes e assegurar segurança jurídica à implementação do teletrabalho. Ainda assim, a autonomia administrativa dos diversos ramos e unidades do Ministério Público produziu variações significativas na aplicação prática das normas, revelando a necessidade de harmonização e constante atualização regulatória.

À luz desses elementos, pode-se afirmar que o teletrabalho não deve ser encarado como uma solução absoluta para os problemas de eficiência do Ministério Público, mas sim como instrumento estratégico de gestão, cujo êxito depende de planejamento adequado, monitoramento constante e flexibilidade na sua aplicação. O modelo híbrido surge, nesse sentido, como alternativa mais equilibrada, conciliando a eficiência do trabalho remoto com a necessidade de presença física em atividades que demandam contato direto com a sociedade, articulação interinstitucional ou coleta de provas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, D. de S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. de A. Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 3, p. 703–724, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8658/6939>. Acesso em: 17 fev. 2026.

ALMEIDA, Luíza Helena Salviano dos Santos Montes. *Teletrabalho no setor público: desafios e tendências*. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação) – **Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)**, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3734>. Acesso em: 17 dez. 2025.

AMADOR, Fernanda Spanier; ROCHA, Cháris Telles Martins da. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEZERRA, Maria Alice Ferreira. *Um estudo de caso sobre o teletrabalho no serviço público*. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/27577>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Presidência da República**, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**: nº 102, Brasília, DF, p. 2-4, 17 jun. 2016. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Resolução n.º 157, de 31 de janeiro de 2017. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, DF: CNMP, 2017. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES\\_157\\_2017.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf). Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Resolução nº 210, de 14 de abril de 2020. Uniformiza, no âmbito do Ministério Público da União e dos Ministérios Públicos dos Estados, medidas de prevenção à propagação do contágio pelo novo Coronavírus (Covid-19) e de resguardo à continuidade do serviço público prestado nas unidades e ramos ministeriais no país. Brasília, DF: CNMP, 2020. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resoluo-210-2020-uniformizacao-de-providencias-covid.pdf#:~:text=Art.%208%C2%BA%20Esta%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20entra%20em%20vigor,publica%C3%A7%C3%A3o.%20Bras%C3%ADlia%2DDF%2C%2014%20de%20abril%20de%202020.> Acesso em: 25 jul. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Resolução nº 227, de 4 de maio de 2021. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, DF: CNMP, 2021. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/2021/RESOLUO-N-227\\_2021.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/2021/RESOLUO-N-227_2021.pdf). Acesso em: 23 fev. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Resolução n.º 237, DE 13 DE SETEMBRO DE 2021. Institui condições especiais de trabalho para membros(as) e servidores(as) do Ministério Público que se enquadrem na condição de pessoa com deficiência ou doença grave, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição; e dá outras providências. Brasília, DF: CNMP, 2021. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/2021/Resoluo-n-237-2021.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Resolução n.º 250, de 25 de outubro de 2022. Institui condições especiais de trabalho, por tempo determinado, para membros, servidores, estagiários e voluntários do Ministério Público, que se enquadrem na condição de gestantes, lactantes, mães e pais, e dá outras providências. Brasília, DF: CNMP, 2022. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/9298/>. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 18 maio 2022. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em: 25 jan. 2025.

BRASIL. Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n.º 134, p. 1-7, 14 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. *Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação de Programa de Gestão no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 25 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2022. Disponível em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69025/3/IN\\_89\\_2022.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69025/3/IN_89_2022.pdf). Acesso em: 10 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/acessoainformacao/diretoriacolegiada/2023/2023.11.01/IN%2024%2023.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BRASIL. **Ministério Público de Contas do Estado de São Paulo**. Produtividade aumenta com teletrabalho no MPC-SP. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.mpc.sp.gov.br/ministerio-publico-de-contas-de-sao-paulo-ve-produtividade-aumentar-em-regime-de-teletrabalho>. Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. **Ministério Público do Distrito Federal e Territórios** (MPDFT). Relatório de Gestão Estratégica 2020. Brasília: MPDFT, 2021. Disponível em: <https://www.mpdft.mp.br>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. **Ministério Público do Distrito Federal e Territórios** (MPDFT). Gestão estratégica e transformação digital no MPDFT. Brasília: MPDFT, 2020. Disponível em: <https://www.mpdft.mp.br/portal>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. **Ministério Público do Distrito Federal e Territórios** (MPDFT). Relatório de Gestão Estratégica 2022. Brasília: MPDFT, 2023. Disponível em: <https://www.mpdft.mp.br>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL. **Ministério Público do Trabalho**. *Nota Técnica nº 17/2020*. Nota técnica para a atuação do Ministério Público do Trabalho na proteção da saúde e demais

direitos fundamentais de trabalhadoras e trabalhadores em trabalho remoto ou home office. Brasília: MPT, 2020. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/noticias/nota-tecnica-n-17-sobre-trabalho-remoto-gt-covid-19-e-gt-nanotecnologia-2.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Acórdão nº 2564/2022 – Plenário. Relator: Ministro Walton Alencar Rodrigues. Brasília, 23 nov. TCU, 2022. Disponível em: Pesquisa textual | Tribunal de Contas da União. Acesso em: 14 dez. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/771/o/prologo\\_sociedade\\_em\\_rede\\_-\\_volume\\_1\\_-\\_castells.pdf?1426193982](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/771/o/prologo_sociedade_em_rede_-_volume_1_-_castells.pdf?1426193982). Acesso em: 10 fev. 2026.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022. <https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/185b5fd0-7973-4828-a1da-46030cd223ff/content>. Acesso em: 14 fev. 2026.

FILARDI, F. A.; CASTRO, C. G.; ZANINI, M. T. F. Trabalho remoto e produtividade: análise da percepção de trabalhadores em home office. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 415-430, jul./set. 2017.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes Pereira de; ZANINI, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74605/77315>. Acesso em: 23 fev. 2026.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

GUEDES, Marcela Boldrini Gazzani; DE PIETRI, Patrícia Curbani; ANDRADE, Alexandro Luiz de. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da Covid-19. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 10, n. 3, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/45203/30903>. Acesso em :24 fev. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

MISHIMA-SANTOS, Viviane; RENIER, Fabrício; STICCA, Marina. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 21, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.pt/scielo.php?pid=S1645->

00862020000300865&script=sci\_arttext&utm\_source=chatgpt.com. Acesso em 26 fev. 2026.

MOREIRA, M. F.; BRIZOLLA, M. M. B.; VIEIRA, E. P. V. Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/14680/7786>. Acesso em: 19 fev. 2026.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; SÂMAY, Fabiano Pereira Corrêa; NUNES, André. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274–296, abr./jun. 2020. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173/2638>. Acesso em: 12 fev. 2026.

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**: um guia para Telegerentes e Teletrabalhadores. Título original: Making Telecommuting Happen. 1994. Tradução: Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

OCDE. **Manual de Frascati 2015**: diretrizes para a coleta e relatório de dados sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. Tradução de F. Iniciativas e More than Just Words. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/referencias/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE\\_ManualFrascati\\_2015\\_PT\\_BR.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/referencias/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE_ManualFrascati_2015_PT_BR.pdf). Acesso em: 27 dez. 2025.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. *Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicasos no setor público brasileiro*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – **Universidade de Brasília**, Brasília, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35628/1/2019\\_M%C3%ADriamAparecidaMesquitaOliveira.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35628/1/2019_M%C3%ADriamAparecidaMesquitaOliveira.pdf). Acesso em: 20 dez. 2025.

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT)**. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático Bureau Internacional do Trabalho. Genebra: ILO, jul 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf). Acesso em: 22 nov. 2025.

PEREIRA, Luís de Jesus et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do Norte do Brasil. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 1, p. 222-245, jan./abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>. Acesso em: 12 out. 2025.

SANTOS, Isabele Gomes dos; JERÔNIMO, Taciana de Barros. Medição da produtividade no teletrabalho no setor público. **Revista de Gestão e Micro e Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, 2025. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/898>. Acesso em: 14 jan. 2026.

SILVA, Erivelton Corrêa da; NASCIMENTO, Marineide Martiniano. *As vantagens do trabalho remoto no setor público*. **Revista Multidisciplinar**, v. 6, n. 2, p. 45–62, 2024. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/4301>. Acesso em: 14 dez. 2025.

SILVA JÚNIOR, Marçal José Cavalcanti. *Gestão do teletrabalho na Administração pública: entre as racionalidades substantiva e instrumental*. 2023. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/0de20d84-f479-4f33-ba6b-1596c93cde5b/content>. Acesso em: 27 fev. 2026.

SOUZA, Kellcia Rezende; SANTOS, Tatiane Siqueira dos. O teletrabalho na administração pública brasileira. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 1–17, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/62063>. Acesso em 20 fev. 2026.

VIEIRA, Cristiane Gonçalves. Teletrabalho no setor público: estabelecendo vínculos para o melhor aproveitamento de seus benefícios. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, 2020. Disponível em: <https://www.revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/24>. Acesso em: 25 fev. 2026.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos et al. Teletrabalho na atualidade: impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 313-340, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 09 dez. 2025.