

## Teletrabalho e implicações nas interfaces trabalho-família no Ministério Público do Estado do Ceará.

Laís Karla da Silva Barreto - Universidade Potiguar- UnP  
Cleissiane Cunha Pinho de Camillis - Universidade Potiguar- UnP  
Hilderline Câmara de Oliveira - Universidade Potiguar- UnP  
Ionara Dantas Estevam - Universidade Potiguar- UnP  
Felipe Marinho Amaral - Universidade Potiguar- UnP

Inovações, inteligência artificial e tecnologias de informação e  
comunicação em Sistemas de Justiça

### RESUMO

O estudo analisa as implicações do teletrabalho nas interfaces entre trabalho e vida familiar de servidores do Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE). A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica e em uma investigação de campo, por meio de entrevistas com 12 servidores em regime de teletrabalho, equilibrando entre homens e mulheres, perfis familiares e tempo de adesão ao modelo remoto. Os resultados revelam que, embora o teletrabalho proporcione ganhos em autonomia, produtividade e qualidade de vida, também impõe desafios significativos aos trabalhadores e às instituições. Destacam-se a importância do suporte institucional, da gestão eficiente do tempo, do equilíbrio emocional e de uma estrutura física adequada no ambiente doméstico. Os impactos na convivência familiar variam conforme as condições de trabalho e organização da rotina. No âmbito institucional, observa-se a necessidade de regulamentações claras, políticas de apoio consistentes, infraestrutura tecnológica adequada e critérios objetivos de avaliação de desempenho. Conclui-se que o teletrabalho no MPCE representa uma oportunidade de modernização da administração pública, desde que articulado com políticas eficazes e voltado ao bem-estar dos servidores.

Palavras-chave: Teletrabalho; família; administração pública; Ministério Público.



## Introdução

O teletrabalho, modalidade laboral que permite a execução de atividades de forma remota, ganhou relevância no cenário contemporâneo, especialmente em razão das transformações sociotecnológicas e das demandas emergenciais impostas pela pandemia de COVID-19. No Brasil, essa modalidade passou a contar com respaldo jurídico a partir das alterações promovidas pela Reforma Trabalhista de 2017, que incluiu formalmente o teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), reconhecendo-o como uma alternativa viável às práticas laborais convencionais (Camilo & Mairink, 2020).

No âmbito das instituições públicas, como o Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE), o teletrabalho desponta como uma estratégia relevante para a modernização das relações de trabalho e a manutenção da produtividade, ao mesmo tempo em que impõe novos desafios às dinâmicas organizacionais e pessoais. Em especial, chama atenção o impacto dessa modalidade nas interfaces entre trabalho e vida familiar, exigindo uma reflexão aprofundada sobre os efeitos dessa sobreposição de esferas.

O teletrabalho representa uma ruptura com os modelos tradicionais baseados na presença física nos ambientes organizacionais. Ao permitir maior flexibilidade espacial e temporal, ele amplia as possibilidades de conciliação entre vida profissional e pessoal (Fontana, 2021). No entanto, essa ruptura também introduz tensões importantes, principalmente no que se refere à delimitação entre os espaços de trabalho e o ambiente familiar.

As interfaces trabalho-família no contexto do teletrabalho se caracterizam por uma ambivalência: de um lado, há ganhos em flexibilidade e autonomia para o gerenciamento do tempo e das tarefas cotidianas; de outro, observa-se o risco de sobrecarga emocional, ocasionada pela dificuldade em dissociar os papéis profissionais e familiares. Nesses casos, a proximidade física com o lar não garante, necessariamente, uma melhora na qualidade das interações familiares — pelo contrário, pode resultar em conflitos, estresse e exaustão, quando não há uma gestão clara das fronteiras entre os dois domínios.

Assim, compreender as implicações do teletrabalho nesse grupo específico requer uma análise aprofundada das dinâmicas que emergem entre as exigências institucionais e os aspectos subjetivos de saúde e bem-estar.

Além dos aspectos de saúde, o teletrabalho também redefine os parâmetros de controle e produtividade. No setor público, o monitoramento da performance laboral assume características próprias, envolvendo mecanismos de avaliação pautados em metas e resultados. Contudo, a eficiência associada ao teletrabalho pode ser comprometida quando fatores como distrações no ambiente doméstico, dificuldades de comunicação com colegas e gestores, e barreiras tecnológicas não são adequadamente gerenciados (Russo, 2023).

Outro aspecto fundamental é a gestão dos riscos ocupacionais do teletrabalho, que exige uma abordagem integrada e preventiva. De acordo com Russo (2023), a identificação de riscos



psicossociais, como o isolamento social e a sobrecarga de trabalho, deve ser acompanhada por políticas institucionais que promovam um ambiente de trabalho saudável, mesmo no formato remoto. Nas instituições públicas, essas políticas podem incluir ações de capacitação para o teletrabalho, programas de apoio psicológico, e a promoção de práticas de ergonomia no *home office*.

As implicações do teletrabalho nas interfaces trabalho-família também são mediadas por fatores culturais e organizacionais. Em sociedades onde os papéis de gênero ainda são marcadamente tradicionais, como no Brasil, a transferência das atividades laborais para o ambiente doméstico pode exacerbar desigualdades de gênero, sobrecarregando, em especial, as mulheres com responsabilidades profissionais e domésticas (Fontana, 2021).

Desta forma, no decorrer deste estudo, nos deparamos com o seguinte questionamento: **quais as implicações do teletrabalho e as interfaces trabalho-família dos servidores do MPCE?**

## 1. Fundamentação Teórica

O avanço acelerado das tecnologias digitais e das comunicações tem provocado uma transformação nas formas de interação entre indivíduos e ambientes de trabalho, promovendo uma descentralização da tradicional relação entre homem e máquina. Essa mudança impacta significativamente a organização das atividades laborais, especialmente no contexto do teletrabalho, que se consolidou como uma prática ampliada e fundamental em diversas áreas (Wang et al., 2021; Messenger & Gschwind, 2016).

A evolução tecnológica tem favorecido o desenvolvimento de ferramentas inovadoras, como plataformas colaborativas em nuvem, inteligência artificial, big data e automação, que viabilizam e potencializam a realização de tarefas remotamente com maior eficiência e flexibilidade. Empresas e órgãos públicos têm incorporado esses avanços para melhorar a produtividade e a experiência do trabalhador remoto, evidenciando a crescente digitalização dos processos produtivos (Carillo *et al.*, 2021; OECD, 2020).

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou home office, caracteriza-se pela execução de atividades laborais fora do espaço físico tradicional da empresa, sendo viabilizado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Conforme Aguiar (2020), essa modalidade permite aos trabalhadores desempenharem suas funções em suas residências ou em outros locais, garantindo a continuidade das operações organizacionais mesmo em contextos adversos.

Segundo Nilles (1997), precursor do conceito, o teletrabalho representa a inversão da lógica tradicional de deslocamento, transferindo as atividades para o local onde o trabalhador se encontra, ao invés de exigir sua presença em escritórios centrais. Essa abordagem, inicialmente denominada telecommuting, foi impulsionada pela popularização da internet e dos computadores pessoais, que, nos anos 1980, possibilitaram maior eficiência no trabalho e



redução dos custos associados ao transporte, especialmente durante crises econômicas, como a do petróleo, nos anos 1970 (Nilles et al., 1976).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011) define o teletrabalho como uma forma de atividade laboral realizada em local distante do escritório central ou centro de produção, utilizando-se Tecnologia da informação e comunicações (TIC's) para manter a comunicação e assegurar a continuidade das tarefas. Essa modalidade, embora amplamente adaptável a diversas ocupações, encontra limitações em atividades profissionais que exigem presença física, como é o caso de trabalhadores da construção civil, pintores, enfermeiros, entre outros, conforme pontuado por Costa (2013).

A formalização do teletrabalho no Brasil ocorreu com a promulgação da Lei nº 12.551/2011, que equiparou os direitos dos trabalhadores remotos aos dos empregados presenciais, reforçando a importância da regulamentação jurídica para a proteção das partes envolvidas. No entanto, ainda persistem desafios quanto à aplicação prática dessa modalidade, especialmente no setor público, onde a gestão eficiente das atividades remotas exige investimentos em infraestrutura tecnológica e capacitação dos profissionais.

A noção de teletrabalho, inicialmente associada à ideia de "trabalho remoto", já havia sido explorada em menor escala durante as décadas de 1970 e 1980, quando grandes empresas começaram a experimentar a possibilidade de permitir que funcionários desempenhassem suas funções fora dos escritórios centrais. Esses experimentos buscavam, sobretudo, reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores ao minimizar deslocamentos longos e exaustivos (Caprioli; Weyner, 2024). Contudo, foi apenas nas décadas seguintes, com a massificação da internet e o desenvolvimento de ferramentas de comunicação digital, que o teletrabalho se tornou uma prática acessível e amplamente implementada em diversas organizações.

No Brasil, o marco regulatório do teletrabalho foi estabelecido pela Reforma Trabalhista de 2017, que introduziu o conceito formal no ordenamento jurídico e definiu regras específicas para sua execução. Antes dessa reforma, o trabalho remoto já era praticado de maneira informal, mas carecia de parâmetros legais claros, o que gerava incertezas tanto para empregadores quanto para empregados (Bogossian, 2021). A regulamentação trouxe maior segurança jurídica e permitiu que empregadores implementassem o teletrabalho de forma estratégica, buscando aumentar a produtividade e racionalizar custos, como demonstrado em estudos realizados no Ministério da Justiça e Segurança Pública (Nogueira Filho *et al.*, 2020).

Autores como Wang et al. (2021) e Caprioli & Weymer (2024) destacam que, embora o teletrabalho ofereça ganhos em flexibilidade e autonomia, ele também impõe desafios significativos, como a intensificação da jornada, o risco de isolamento social e a necessidade de infraestrutura adequada. No contexto do Ministério Público do Estado do Ceará, essas questões se tornam ainda mais relevantes, dada a complexidade das funções exercidas e a exigência de alto desempenho técnico e jurídico.





Integrar as transformações jurídicas e sociais ao estudo do teletrabalho no Ministério Público do Estado do Ceará torna-se fundamental para compreender as condições reais de trabalho dos servidores, bem como os impactos na gestão organizacional e nas interfaces entre trabalho e vida familiar.

### 1.1. Teletrabalho do setor público

O teletrabalho no setor público vem se consolidando como uma prática emergente e estratégica em diversas instituições governamentais, impulsionada pelos avanços tecnológicos e pela busca de maior eficiência administrativa. Essa modalidade tem como objetivos a melhoria do desempenho das atividades, a redução de custos relacionados à infraestrutura física e ao transporte, além da promoção da qualidade de vida dos servidores públicos. Conforme dados divulgados pelo governo federal, a adoção do teletrabalho permitiu uma significativa economia de recursos e favoreceu a continuidade dos serviços públicos mesmo em contextos adversos, como durante a pandemia de Covid-19 (Laboragov, 2023).

Apesar dos benefícios apontados, a implementação do teletrabalho no serviço público enfrenta desafios relevantes, especialmente no que tange à regulamentação adequada, à adaptação das práticas administrativas e à compatibilidade com os princípios da administração pública, como a impessoalidade, a legalidade e a eficiência.

A eficiência dos serviços prestados é uma questão central nos debates contemporâneos, especialmente diante das exigências sociais por serviços mais rápidos, eficazes e de alta qualidade. Segundo Bresser-Pereira (2008), a eficiência na administração pública envolve proteger o patrimônio público e defender a res pública contra interesses privados, exigindo inovações que otimizem os recursos disponíveis.

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução Administrativa nº 215/2011 regulamentou o trabalho remoto no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-MT), enquanto a Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), definiu critérios específicos para a implementação do teletrabalho em sua estrutura. Essas normativas abordaram aspectos como monitoramento de desempenho, controle de acesso e condições laborais, destacando a preocupação com a eficiência e a adequação das atividades às diretrizes organizacionais (Bridi, 2020).

No entanto, foi a pandemia de COVID-19 que consolidou o teletrabalho como uma prática indispensável. Durante a crise sanitária global, organizações públicas e privadas precisaram adotar estratégias emergenciais para garantir a continuidade das operações e minimizar a disseminação do vírus. O teletrabalho deixou de ser uma alternativa para se tornar uma necessidade urgente, demonstrando sua relevância e versatilidade em momentos de crise (Bridi, 2020).

No setor público, onde a demanda por eficiência muitas vezes se sobrepõe às questões individuais, o direito à desconexão deve ser entendido como um princípio fundamental para



proteger a saúde mental e a dignidade dos servidores. A ausência de limites claros entre trabalho e vida pessoal pode gerar sobrecarga emocional e física, impactando negativamente a produtividade e a qualidade de vida dos servidores. Além disso, a relação entre motivação, satisfação e teletrabalho no setor público tem sido objeto de investigação.

A implementação do teletrabalho no setor público também enfrenta barreiras relacionadas à infraestrutura, à cultura organizacional e à resistência a mudanças. Ramos (2021), em sua dissertação sobre teletrabalho no setor da saúde, aponta que a falta de infraestrutura adequada, como equipamentos e conectividade, é um dos principais desafios enfrentados por servidores. Além disso, a transição para o trabalho remoto exige mudanças culturais significativas, incluindo o desenvolvimento de novas competências e a adoção de tecnologias de comunicação e gestão. A resistência por parte de gestores e trabalhadores pode ser mitigada por meio de programas de capacitação e sensibilização, que destaquem os benefícios e as oportunidades do teletrabalho.

Outro aspecto crítico é a questão da jornada de trabalho. Parmegiane (2020) aborda o conceito de dano existencial, analisando como jornadas excessivas e a ausência de limites claros no trabalho remoto podem comprometer a dignidade dos trabalhadores. No setor público, onde a pressão por resultados é significativa, o monitoramento inadequado da carga horária pode levar à exaustão e a problemas de saúde.

O impacto do teletrabalho nas relações estabelecidas entre o trabalho e a família tem sido um tema de relevância, especialmente no contexto atual, onde a flexibilidade oferecida pelo trabalho remoto se tornou uma das características predominantes de muitas organizações. Essa mudança de modelo de trabalho, embora traga benefícios, também acarreta desafios significativos, principalmente no que diz respeito à conciliação das demandas profissionais com as exigências familiares.

Nesse cenário, as interferências no cotidiano dos indivíduos tornam-se evidentes, uma vez que o ambiente doméstico e o profissional se entrelaçam de maneira intensa e, muitas vezes, conflitante. A análise dessas relações se torna essencial para entender o impacto do teletrabalho não só no desempenho profissional, mas também na qualidade de vida e no bem-estar dos servidores, especialmente no contexto do Ministério Público do Estado do Ceará.

## 2. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como aplicada. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa; no que se refere aos objetivos, assume um caráter exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas e foi realizada, também, revisão bibliográfica.

O lócus da pesquisa compreendeu os servidores da segunda instância do Ministério Público do Estado do Ceará, especificamente aqueles lotados nos gabinetes de procuradores de



justiça. A escolha desse recorte justifica-se pela existência de servidores com rotina consolidada de teletrabalho antes da publicação do Ato Normativo nº 466/2024, de 3 de dezembro de 2024, o que possibilitou uma análise retrospectiva da experiência e das percepções acerca das mudanças introduzidas pela nova normativa.

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética da Universidade Potiguar (parecer nº 7.307.993), foi obtida, junto à Procuradoria-Geral de Justiça do Estado do Ceará uma lista de servidores em regime de teletrabalho, resultando em um total de 30 nomes. Desses, apenas 20 responderam ao contato inicial e aceitaram participar voluntariamente da pesquisa. Foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas, conduzidas por videoconferência, com o objetivo de captar as percepções, experiências e desafios vivenciados pelos servidores no contexto do trabalho remoto. No entanto, para compor o corpus final de análise, foram selecionadas 12 entrevistas, com base em critérios de clareza nas respostas, diversidade de vivências e equilíbrio nos perfis sociodemográficos.

Buscou-se garantir representatividade mínima entre os participantes, observando equilíbrio entre homens e mulheres e composição familiar. Assim, foram selecionados seis homens e seis mulheres, incluindo servidores pais e mães com filhos menores, além de servidores sem filhos, com o intuito de captar as influências dos fatores pessoais e familiares na experiência do teletrabalho, sobretudo em relação à organização do tempo, condições do ambiente doméstico, divisão de tarefas e percepção de produtividade.

A referida diversidade de perfis revelou-se fundamental para compreender as nuances da vivência do trabalho remoto em contextos distintos. As entrevistas foram conduzidas ao longo dos meses de fevereiro e março de 2025, logo após a entrada em vigor do novo Ato Normativo nº 466/2024 que ampliou as possibilidades de adesão ao regime de teletrabalho no Ministério Público do Ceará.

No entanto, optamos por entrevistar apenas servidores lotados em segunda instância (nos gabinetes de procuradores cíveis e criminais), que já estavam em teletrabalho anteriormente, de modo a obter deles uma perspectiva histórica e comparativa sobre o funcionamento do modelo antes e depois da nova regulamentação. Tal estratégia permitiu não apenas avaliar os impactos das novas normas, mas também captar o feedback desses servidores sobre os acertos e limitações do período anterior, o que enriqueceu a análise. Todos os participantes foram informados sobre a natureza acadêmica da pesquisa, e o sigilo das informações foi assegurado.

As entrevistas semiestruturadas, foram conduzidas individualmente por meio de videoconferência, utilizando plataformas digitais como *Google Meet* e *Microsoft Teams*. O estudo das entrevistas foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme diretrizes de Bardin (2011), buscando identificar categorias temáticas recorrentes e significativas nos relatos dos participantes. As transcrições das entrevistas foram inicialmente organizadas em blocos temáticos relacionados às questões centrais da pesquisa, como infraestrutura tecnológica, produtividade, comunicação com chefias e colegas, equilíbrio entre



vida pessoal e profissional, saúde mental, avaliação de desempenho, direito à desconexão, motivação e satisfação no trabalho remoto, percepção sobre o futuro do teletrabalho, entre outros.

O processo analítico teve início com a transcrição das entrevistas, de forma literal e fidedigna, respeitando o conteúdo das falas, suas expressões, pausas e ênfases. Em seguida, foram realizadas leituras flutuantes do *corpus* transcrito, com o intuito de promover um primeiro contato interpretativo com os dados e de identificar possíveis regularidades, tensões ou contradições nos relatos.

Posteriormente, os dados foram organizados em unidades de registro, que consistem em trechos dos discursos que apresentam sentido completo em relação aos objetivos da pesquisa. Essas unidades foram então agrupadas em categorias temáticas provisórias, definidas a partir da recorrência e da relevância dos assuntos abordados pelos entrevistados. Além da categorização temática, a análise se atentou aos elementos discursivos presentes nas entrevistas, tais como o uso de metáforas, expressões emocionais, contradições e silêncios.

### 3.Resultados e Discussões

O Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE) é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, cuja missão primordial é a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, conforme preceitua o artigo 127 da Constituição Federal de 1988.

Sua atuação abrange diversas esferas, como o combate à corrupção, a defesa dos direitos do consumidor, a proteção ao meio ambiente, à infância e juventude, aos direitos humanos e ao patrimônio público. O Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE) é formado por diferentes órgãos, divididos em três categorias: administração, execução e auxiliares.

Entre os órgãos de execução, estão a Procuradoria-Geral de Justiça, o Colégio de Procuradores, o Conselho Superior do Ministério Público, além das Procuradorias de Justiça e das Promotorias de Justiça.

Os servidores técnico-administrativos do Ministério Público do Ceará fazem parte da estrutura administrativa e de apoio técnico da instituição, desempenhando papéis essenciais para seu funcionamento e para a realização de suas atividades e integram o quadro de pessoal do MPCE, tanto na condição de cargos efetivos quanto de cargos comissionados, colaborando diretamente para a execução das funções institucionais.

A estrutura organizacional do Ministério Público é composta, portanto, por procuradorias e promotorias de justiça, núcleos especializados, centros de apoio e gabinetes, sendo os dos procuradores de justiça, especialmente os que atuam em segunda instância, os locais de execução de grande parte das atividades técnico-jurídicas que demandam concentração e análise minuciosa de processos de segundo grau, o que se mostra compatível com a modalidade de teletrabalho.





O teletrabalho no âmbito do MPCE foi inicialmente regulamentado de forma emergencial, a partir das demandas impostas pela pandemia da COVID-19. No entanto, com o passar do tempo e a consolidação de experiências positivas, a instituição passou a normatizar a prática de forma mais estruturada.

No início, o Ato Normativo nº 91/2020 disciplinava o teletrabalho durante o período emergencial, definindo critérios de adesão, metas, supervisão e formas de controle. Posteriormente, o Ato Normativo nº 221/2021 consolidou diretrizes permanentes para o teletrabalho, abrangendo servidores lotados em setores compatíveis com a modalidade, como os gabinetes de procuradores em segunda instância. Mais recentemente, com o novo Ato Normativo nº 466/2024, publicado no final de 2024, houve uma ampliação do número de servidores elegíveis ao regime de teletrabalho, refletindo uma consolidação da política institucional voltada para a modernização e flexibilização das condições de trabalho.

No contexto do MPCE, a adoção dessa modalidade exigiu a criação de instrumentos de controle e acompanhamento, além de mudanças culturais significativas, especialmente em relação à confiança na produtividade dos servidores fora do ambiente físico institucional. Nesse sentido, o MPCE tem buscado estabelecer parâmetros objetivos para a mensuração do desempenho dos servidores em teletrabalho, como relatórios mensais e controle por produtividade, reforçando a responsabilidade individual e coletiva.

A amostra da pesquisa é composta por 12 servidores do Ministério Público do Estado do Ceará, distribuídos igualmente entre homens e mulheres, conforme critério de equilíbrio sociodemográfico. A média de idade dos participantes é de aproximadamente 43,2 anos, e o tempo médio de serviço na instituição é de cerca de 12,9 anos, o que indica um grupo com trajetória profissional consolidada.

Em relação à composição familiar, 8 servidores possuem filhos, enquanto 4 não têm filhos. A diversidade observada inclui participantes com filhos pequenos, adolescentes e adultos, além de servidores sem filhos, o que permite uma análise abrangente das dinâmicas familiares e suas interações com o regime de teletrabalho. A amostra contempla também diferentes vínculos funcionais, incluindo servidores efetivos e comissionados.

No que se refere às condições materiais para o teletrabalho, todos os participantes abordaram aspectos relacionados à infraestrutura doméstica. A maioria relatou dispor de ambiente físico adequado e equipamentos compatíveis para o desempenho das atividades laborais, como computadores, conexão estável à internet e espaço reservado. Essa adequação revela um nível significativo de adaptação ao trabalho remoto, ainda que alguns servidores tenham mencionado investimentos pessoais para suprir lacunas institucionais.

Inicialmente, observa-se que a maior parte dos entrevistados apresenta uma avaliação positiva sobre o teletrabalho. Aproximadamente 75% dos participantes destacam ganhos significativos em produtividade e qualidade de vida. Essa percepção é corroborada por declarações que evidenciam a eliminação do tempo gasto com deslocamento, maior autonomia



na organização das atividades e a possibilidade de um ambiente mais silencioso e propício à concentração.

A servidora E1F, mulher, sem filhos e que não exerce cargo em comissão, relata que antes do teletrabalho chegava a utilizar de quatro a cinco ônibus por dia, o que lhe consumia horas em trânsito e afetava diretamente sua rotina e saúde. “Eu perdia muito, muito tempo no trânsito, então, eu peguei e gostei demais quando implementaram o teletrabalho”, afirma.

Esse tempo economizado passou a ser utilizado de forma produtiva, o que gerou efeitos positivos em diversas áreas da sua vida: “Comecei uma nova graduação, coisa que eu não conseguiria no presencial”, complementa. A economia diária, não quantificada diretamente por ela, pode ser estimada em torno de duas horas por dia, o que, ao longo de um mês, representa uma média de 40 horas – o equivalente a uma semana de trabalho convencional.

A experiência dos servidores do MPCE com o teletrabalho revela impactos positivos sobre a produtividade. A fala da entrevistada E1F ilustra esse fenômeno ao afirmar: “*Produzo muito mais em casa do que no presencial e a chefia imediata já percebeu isso*”. Essa percepção está diretamente associada à eliminação do tempo gasto com deslocamento e à possibilidade de concluir tarefas com mais tranquilidade, sem a pressão de horários rígidos impostos pelo transporte público.

Assim, o teletrabalho não apenas contribuiu para sua produtividade, como também trouxe impactos positivos na sua saúde mental, qualidade de sono e envolvimento em outras atividades, como a prática de exercícios físicos, estudos e convivência familiar. Portanto, o depoimento da E1F sintetiza com clareza o que foi também vivenciado por outros servidores: a valorização do tempo livre, a melhoria nas condições de trabalho e o fortalecimento das relações pessoais como dimensões fundamentais do teletrabalho.

No entanto, a experiência com o teletrabalho não é unânime entre os servidores do Ministério Público do Estado do Ceará. Cerca de 25% dos entrevistados relataram dificuldades em estabelecer uma separação clara entre o tempo destinado ao trabalho e aquele voltado à vida familiar. Todos esses servidores tinham filhos pequenos, o que evidencia como a presença de crianças em casa pode intensificar os desafios relacionados à conciliação entre as demandas profissionais e familiares no contexto do teletrabalho. Esse grupo mencionou um aumento nas horas trabalhadas, muitas vezes decorrente da percepção de que, estando em casa, devem estar permanentemente disponíveis. Essa sensação de constante vigilância ou disponibilidade acaba por gerar sobrecarga emocional, ansiedade e, em certos casos, exaustão. Como relatou a servidora E6F, “trabalhei todos os dias do recesso, Natal, Réveillon, dia 24, 25, 31... isso interfere nas minhas responsabilidades familiares”.

De forma semelhante, E2F explicou que, diante da grande quantidade de processos, acabou deixando de levar a filha à natação para cumprir suas metas. “Já aconteceu de eu ter que fazer os processos e não levei minha filha para a nata  o... ela foi prejudicada”, afirmou. Além disso, como observou E4F, “alguns familiares não compreendem que, mesmo estando em casa, você manteria suas ocupações laborais, não estando com ‘tempo livre’”. Tais incompreensões



afetam especialmente os servidores que dividem o espaço doméstico com outros membros da família, dificultando a concentração e gerando desconforto.

A análise qualitativa dos discursos revela ainda que a configuração familiar tem influência direta na forma como o teletrabalho é vivenciado. Servidores com filhos pequenos relataram mais desafios em manter a produtividade, citando interrupções frequentes, dificuldade de concentração e aumento da carga mental. A entrevistada E2F, mãe de duas crianças, menciona que as exigências das tarefas domésticas e escolares das filhas acabam interferindo no desempenho profissional.

Situação parecida é vivenciada por E6M, que também é pai de duas crianças pequenas e destaca que sua rotina só se tornou possível graças à cooperação com a esposa, que também é servidora em regime de teletrabalho. Por outro lado, servidores que moram sozinhos ou com filhos adultos apontaram maior facilidade em estabelecer rotinas e adaptar o espaço doméstico às exigências do trabalho remoto. E3M, por exemplo, declara: “com menos tempo em deslocamento e maior flexibilidade da jornada, posso dedicar mais tempo à família”, demonstrando que, sem crianças pequenas a demandar atenção constante, é mais simples equilibrar as esferas da vida pessoal e profissional.

A experiência relatada pela entrevistada E3F evidencia como o teletrabalho pode atuar como um catalisador de bem-estar emocional, especialmente quando associado à possibilidade de reconexão com vínculos afetivos e à presença de infraestrutura doméstica adequada. Ao retornar ao interior e conviver novamente com seus familiares, a servidora destaca uma melhora significativa em sua qualidade de vida, reforçando a ideia de que o teletrabalho não se limita à reorganização espacial do trabalho, mas envolve também dimensões subjetivas e relacionais. Essa vivência encontra respaldo no referencial teórico que aponta o teletrabalho como uma prática que, quando bem estruturada, pode promover maior autonomia, redução do estresse e fortalecimento dos laços familiares (Oliveira, 2020).

A presença de apoio familiar e de condições materiais adequadas emerge como fator decisivo para uma experiência positiva, evidenciando a importância de políticas institucionais que reconheçam e respeitem as diferentes realidades dos servidores. A flexibilização normativa e a valorização da autonomia das chefias imediatas, nesse contexto, tornam-se estratégias fundamentais para garantir equidade e efetividade na implementação do regime remoto.

Outro dado relevante diz respeito à infraestrutura doméstica. Aproximadamente 40% dos participantes afirmam ter investido recursos próprios para adequar seus ambientes de trabalho, seja com a compra de mobiliário ergonômico, melhoria da conexão de internet ou aquisição de equipamentos eletrônicos. O entrevistado E4M menciona: “gastei mais de R\$ 3.000,00 para ter uma estrutura minimamente adequada em casa, algo que não foi reembolsado”.

Sob a perspectiva da saúde mental, a análise das entrevistas revela uma dualidade significativa na experiência dos servidores com o teletrabalho. Enquanto cerca de 60% relatam melhora no bem-estar emocional — atribuída à redução do estresse causado pelo trânsito, pela



rigidez dos horários e pelo ambiente físico de trabalho —, aproximadamente 40% mencionam sentimentos de isolamento, solidão e perda de pertencimento institucional. Essa ambivalência é discutida na literatura sobre teletrabalho, que reconhece tanto os benefícios relacionados à autonomia e à qualidade de vida quanto os riscos psicossociais decorrentes da diminuição das interações sociais.

A fala de uma servidora que relata sentir falta das conversas informais com os colegas ilustra esse aspecto: tais interações funcionavam não apenas como suporte emocional, mas também como espaço de troca de conhecimento e fortalecimento de vínculos afetivos. O ambiente corporativo, nesse sentido, é compreendido como um espaço simbólico de construção da identidade profissional, e sua ausência pode comprometer o senso de pertencimento e a coesão entre os membros da equipe.

A supervisão do trabalho também surge como tema recorrente nas falas. Alguns entrevistados apontam que a ausência de contato físico com as chefias gera insegurança quanto ao reconhecimento de seu desempenho. Aproximadamente 30% afirmam sentir que seus esforços passam despercebidos, o que impacta sua motivação. O servidor E1M, que ocupa cargo comissionado, expressa essa frustração ao afirmar: “Trabalho mais do que antes, mas sinto que sou menos visto”. Em contraste, 20% relataram que a autonomia proporcionada pelo teletrabalho os fez sentirem-se mais confiantes e valorizados, por perceberem um aumento na confiança institucional.

Ainda dentro dessa perspectiva, é interessante observar que alguns entrevistados percebem o teletrabalho como um vetor de democratização das relações hierárquicas. A comunicação por meios digitais teria, segundo eles, reduzido o peso das formalidades e aproximado chefias e subordinados, permitindo uma relação mais direta e eficiente. Por outro lado, essa mesma dinâmica pode gerar ruídos de comunicação, principalmente quando as mensagens escritas não são bem interpretadas, o que pode causar conflitos e mal-entendidos.

Em relação à produtividade, os relatos são, em sua maioria, positivos. Cerca de 70% dos entrevistados afirmam que conseguem produzir mais em casa do que no ambiente institucional. Os motivos mais citados para esse aumento são o silêncio, a ausência de interrupções desnecessárias e a possibilidade de organizar a jornada conforme os próprios ritmos de trabalho.

Quando o foco da análise paira sobre a relação trabalho-família, percebe-se que o teletrabalho provocou reconfigurações importantes nas dinâmicas domésticas e profissionais dos servidores do Ministério Público do Estado do Ceará. Em lares onde existia uma divisão rígida entre o espaço da casa e o espaço do trabalho, essa fronteira foi diluída, exigindo negociações constantes entre os membros da família. Em contrapartida, quando esse equilíbrio não é alcançado, o resultado pode ser o agravamento de tensões, como mostram relatos de aumento de conflitos conjugais e dificuldade de gerir o tempo.

Um dado curioso é que cerca de 15% dos entrevistados relataram mudanças positivas na rotina familiar, como o aumento das refeições em conjunto, maior tempo de convívio com





os filhos e redescoberta de atividades domésticas prazerosas, como cozinhar ou cultivar plantas. Esse aspecto evidencia que, para alguns servidores, o teletrabalho proporcionou oportunidades de ressignificação da vida doméstica, o que pode ter impactos positivos na saúde mental e na coesão familiar, conforme discutido por Paiva et al. (2021) e Gomes et al. (2022).

Contudo, é relevante observar que a experiência com o teletrabalho levou alguns entrevistados a repensarem seus projetos de vida. Cerca de 20% mencionaram o desejo de um regime integralmente remoto de forma definitiva ou híbrida desde antes do período pandêmico. Esse grupo argumenta que o teletrabalho é compatível com seus objetivos pessoais, permite maior autonomia e representa uma evolução nas formas de organização do trabalho, como também defendem Caprioli e Weymer (2024). Em contrapartida, há aqueles que consideram a possibilidade de um retorno integral ao presencial mais adequado, por acreditarem que o ambiente institucional oferece melhores condições de desenvolvimento profissional e convivência social.

Quando questionados sobre suas preferências futuras quanto à forma de trabalho, os servidores apresentaram respostas que variaram entre o desejo de existir o teletrabalho totalmente integral, a permanência do modelo híbrido já existente e o retorno ao regime exclusivamente presencial. A opção mais recorrente entre os entrevistados foi o modelo híbrido, preferido por 42% dos participantes. Essa escolha reflete uma tendência global e já observada em outras instituições públicas e privadas, onde se busca conciliar as vantagens do teletrabalho com os benefícios da presença física no ambiente institucional.

Para os servidores que preferem essa configuração, o modelo híbrido possibilita a manutenção da produtividade em um ambiente mais controlado e menos suscetível a interrupções, como é o caso do domicílio, ao mesmo tempo em que permite momentos presenciais de interação com colegas e chefias, fortalecendo vínculos profissionais e favorecendo a resolução de questões mais complexas.

O modelo híbrido de teletrabalho atualmente vigente no Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE) é regulamentado por atos normativos internos que estabelecem critérios específicos para sua operacionalização. No regime híbrido, os servidores têm a possibilidade de desempenhar parte de suas atividades remotamente, desde que observadas determinadas exigências institucionais.

Entre essas exigências, destaca-se a obrigatoriedade de comparecimento presencial ao menos uma vez por semana. Além disso, é necessário que haja sempre, em cada dia útil, pelo menos um servidor presente no gabinete, o que implica que os dias de teletrabalho de um servidor não podem coincidir com os do outro.

A definição dos dias de teletrabalho e da quantidade de dias autorizados para cada servidor é de competência da chefia imediata, no caso, o Procurador de Justiça responsável pelo gabinete. Essa autonomia permite que a gestão seja adaptada às especificidades de cada unidade, considerando as demandas processuais, a dinâmica de trabalho e a disponibilidade dos servidores.



A preferência pelo teletrabalho integral, por sua vez, foi manifestada preferencialmente pelos homens entrevistados. Essa parcela destacou, entre os principais fatores para sua escolha, o aumento da qualidade de vida, a economia de tempo e de recursos com deslocamentos, a possibilidade de maior concentração nas tarefas e o melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente para aqueles com responsabilidades familiares ou que residem longe da sede do MPCE.

Os relatos desses servidores demonstram que, uma vez superadas as dificuldades iniciais de adaptação tecnológica e organizacional, o trabalho remoto tornou-se alternativa plenamente viável e até desejável, com impactos positivos na saúde mental e no desempenho. No entanto, é importante destacar que essa preferência foi acompanhada de algumas observações, como a necessidade de um acompanhamento mais próximo pelas chefias, a definição clara de metas e o reconhecimento formal do esforço empreendido.

Já os 25% dos servidores que manifestaram a possibilidade de requerer o retorno ao trabalho presencial destacaram elementos como a dificuldade de separar o espaço e o tempo do trabalho e o da vida doméstica; a sobrecarga mental; a carência de interações sociais e profissionais mais significativas; e a sensação de desconexão com o ambiente organizacional.

Além disso, o trabalho presencial é associado à maior visibilidade profissional, fator relevante para a progressão na carreira e para o reconhecimento do desempenho funcional. Também foram mencionadas questões relacionadas à infraestrutura inadequada no ambiente doméstico, como falta de um espaço exclusivo para o trabalho, presença constante de familiares e filhos pequenos, limitações técnicas e dificuldades de ergonomia.

Essa diversidade de percepções e preferências é indicativa de que o futuro do trabalho no Ministério Público do Ceará deve considerar a pluralidade de experiências dos seus servidores. A reformulação ou o aprimoramento do modelo híbrido já institucionalizado, com critérios mais claros e flexíveis, tem representado um caminho viável para atender aos diferentes perfis e necessidades existentes na organização.

Também deve ser levada em consideração, a experiência acumulada ao longo dos anos de pandemia, esta reforça a importância de políticas internas que continuem assegurando o suporte técnico, psicológico e gerencial aos servidores, independentemente da modalidade de trabalho adotada. O reconhecimento das singularidades de cada profissional, o respeito às condições familiares e pessoais e a valorização da autonomia no cumprimento das metas são componentes centrais de uma gestão pública contemporânea, eficiente e humanizada.

Como demonstrado por Aguiar (2020), o teletrabalho pode ser um aliado na conciliação entre trabalho e vida pessoal, sobretudo para mulheres, mas também pode reforçar desigualdades quando não acompanhado de medidas institucionais adequadas. Assim, os dados coletados apontam para a necessidade de que o MPCE estruture com mais profundidade suas políticas de gestão de pessoas em regime remoto, garantindo que a adesão ao teletrabalho, na modalidade híbrida seja realizada com base em critérios transparentes, acordos formais e acompanhamento contínuo.



O primeiro aspecto evidente nas falas dos entrevistados é a percepção amplamente positiva do teletrabalho como um instrumento de melhoria na qualidade de vida e equilíbrio entre as esferas laboral e familiar. E1F afirma que “no presencial eu não conseguia ir à academia... minha qualidade de vida e sono eram impactados”. Para muitos servidores, o tempo poupado com deslocamentos — apontado por E1F, E2M, E3M, entre outros — é convertido em tempo de qualidade com a família, estudo, lazer ou autocuidado, revelando uma apropriação estratégica da flexibilidade espacial e temporal que o regime oferece.

Ainda que a maioria dos respondentes tenha enfatizado os benefícios, as entrevistas também revelam desafios importantes. A sobrecarga de trabalho é um tema recorrente entre os entrevistados, como no relato de E6F: “eu trabalhei todos os dias do recesso, Natal, réveillon...” E4F compartilha uma preocupação semelhante ao dizer que “no final de cada mês, a cobrança por produtividade impõe distanciamento da família”, sinalizando um descompasso entre a flexibilidade esperada e a prática cotidiana do regime remoto.

As dinâmicas de gênero também emergem de maneira marcante. Servidoras como E2F e E4F destacam como o teletrabalho facilitou a presença na vida dos filhos, permitindo, por exemplo, almoçar juntos ou acompanhar rotinas escolares. No entanto, há tensões nesse equilíbrio. E2F relata: “tive que fazer os processos e não levei minha filha para a natação”, mostrando que, mesmo com a maior presença física, a sobreposição de papéis pode gerar sentimento de culpa e frustração, especialmente entre as mulheres, tradicionalmente sobrecarregadas com os cuidados domésticos e familiares.

A organização temporal do teletrabalho mostra-se como um fator-chave. E1F explica: “às 17h encerro meu expediente. Claro que não é todo dia que termino as 17h em ponto...”. Muitos servidores tentam manter uma disciplina horária semelhante à do trabalho presencial. Outros, como E6F, relatam uma alternância entre tarefas familiares e profissionais, adequando-se às exigências de ambos os lados.

Outro ponto recorrente é o impacto positivo do teletrabalho sobre o bem-estar emocional. “A maior flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho ‘dá um descanso na mente’”, afirma E1M, destacando como a redução do estresse com deslocamentos e a autonomia na gestão do tempo contribuem para a saúde mental. Essa percepção é corroborada por E3F, que diz: “com o teletrabalho tive a oportunidade de voltar para próximo de minha família. Assim, passo mais tempo com eles e um simples café da manhã já faz toda a diferença.” A noção de “tempo qualitativo” é, portanto, central na avaliação positiva da experiência de trabalho remoto.

Contudo, a ausência de infraestrutura adequada é um problema relatado por vários servidores. E6M afirma: “exerço minha atividade em teletrabalho com equipamentos pessoais”. Vê-se a fragilidade institucional na sustentação do regime remoto e aponta para a desigualdade de condições entre servidores. Além disso, há um senso de desvalorização do teletrabalho, visto em falas como a de E3F: “deixam de tratar este assunto como se fosse uma punição para quem escolhe o teletrabalho”, revelando um estigma ainda presente.



Muitos entrevistados apontam sugestões que dialogam diretamente com esse problema institucional. E5F propõe maior autonomia para chefias imediatas na gestão do teletrabalho e flexibilização das regras, como a obrigatoriedade de presença física semanal. Outros, como E2M e E3M, indicam que a ampliação do teletrabalho pode representar economia para o Estado e ganhos ambientais, desde que seja implementado com infraestrutura adequada e metas coerentes.

O desempenho laboral também é um elemento de destaque. A maioria dos entrevistados relatou melhora na produtividade, como E6F, que afirma que “houve uma racionalização maior, uma implementação de uma rotina... e acho que houve uma melhora na produtividade.” Inclusive, menciona-se que gabinetes sob regime remoto foram premiados por produtividade.

Apesar disso, há menções a um paradoxo: o aumento de produtividade tem sido, em alguns casos, acompanhado da exigência de metas mais rígidas, como afirma E2F: “essa parte [de produtividade 30% maior] deveria ser retirada... isso vai acabar adoecendo”. A sobrecarga institucionalizada por metas desproporcionais pode minar os benefícios do teletrabalho, transformando-o em fator de estresse — especialmente em contextos familiares complexos.

A análise das entrevistas realizadas revela que o teletrabalho no MPCE tem contribuído para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores, embora essa experiência não se apresente de maneira uniforme. Há fatores que influenciam a vivência individual do regime remoto, como gênero, estrutura familiar, infraestrutura doméstica, compreensão institucional e o tipo de cargo ocupado (assessor jurídico e representante de gabinete).

A fala do servidor E4M sintetiza de forma clara os benefícios percebidos por aqueles que conseguem adaptar suas rotinas às exigências do modelo híbrido de teletrabalho adotado pelo MPCE: “o teletrabalho facilita o desempenho das funções com maior flexibilidade e autonomia, além de proporcionar melhorias na saúde física e mental do servidor...”. Essa percepção está alinhada ao referencial teórico que aponta o teletrabalho como uma prática capaz de promover maior bem-estar e eficiência, desde que acompanhada de condições adequadas de infraestrutura, autonomia organizacional e equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais.

A flexibilidade na gestão do tempo e a possibilidade de trabalhar em ambientes mais confortáveis contribuem para a redução do estresse e para o aumento da produtividade, especialmente em contextos no qual o deslocamento e a rigidez institucional representam fatores de desgaste. O modelo híbrido, ao permitir certa autonomia na definição dos dias de trabalho remoto — sob supervisão da chefia imediata —, favorece a adaptação individual e o reconhecimento das diferentes realidades dos servidores, reforçando a importância de políticas institucionais que conciliem eficiência administrativa com cuidado subjetivo.

Portanto, é fundamental que o Ministério Público continue avançando na regulamentação do teletrabalho com base nas experiências de seus servidores, valorizando a autonomia, investindo em infraestrutura e evitando a imposição de metas desproporcionais. Como apontado por vários entrevistados, o sucesso do teletrabalho depende menos de controle externo e mais de confiança mútua entre servidores e instituição, além de uma gestão sensível





às diferenças e realidades de seus quadros. Nesse sentido, o teletrabalho deve ser compreendido como uma política pública de cuidado com o servidor, com impacto direto na sua saúde, na eficiência institucional e no serviço prestado à sociedade.

#### 4. Conclusões e Recomendações

A análise do teletrabalho e suas implicações nas interfaces entre trabalho e família dos servidores do Ministério Público do Estado do Ceará revela, ao final desta pesquisa, uma multiplicidade de impactos, percepções e experiências que transcendem a mera mudança física do local de execução das atividades laborais.

A adoção do teletrabalho, inicialmente provocada por uma necessidade emergencial de contenção sanitária durante a pandemia de COVID-19, desencadeou transformações estruturais nas rotinas dos servidores, nas formas de organização do trabalho, nas relações interpessoais e institucionais, e nas dinâmicas familiares, exigindo novas habilidades, adaptações e formas de gestão tanto do tempo quanto do espaço.

Para alguns, o trabalho remoto representou uma oportunidade de reorganização da vida, de ganho de tempo e de melhoria no bem-estar geral, propiciando maior proximidade com os filhos, economia com deslocamentos e mais autonomia sobre sua jornada de trabalho. Para outros, foi fonte de sobrecarga, isolamento, dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional. Para esses, a modalidade causou até mesmo de um aumento de conflitos familiares, especialmente em contextos em que a infraestrutura domiciliar era precária ou as tarefas domésticas e de cuidado eram desigualmente distribuídas.

O Ministério Público do Ceará, como instituição essencial à promoção da justiça, enfrentou desafios significativos para assegurar a continuidade de suas atividades em um novo formato. A estruturação do teletrabalho demandou investimento em tecnologia, revisão de fluxos de trabalho, capacitação dos servidores, reformulação de normativas internas e, principalmente, uma nova postura por parte das chefias e da administração. A cultura organizacional precisou se adaptar a uma lógica mais flexível, baseada em resultados e na confiança mútua. Essa transição não foi isenta de dificuldades, mas revelou um potencial promissor de modernização institucional e de valorização do servidor público.

As entrevistas realizadas com servidores que estiveram em regime de teletrabalho antes do novo ato normativo revelam a complexidade dessa experiência e sua natureza multifacetada. Os relatos evidenciam a importância de políticas institucionais bem estruturadas, que considerem não apenas os aspectos técnicos do teletrabalho, mas também os fatores humanos envolvidos. A escuta ativa, o acolhimento, o suporte emocional, o acompanhamento gerencial contínuo e a promoção do equilíbrio entre as esferas da vida são elementos imprescindíveis para que o teletrabalho não se transforme em uma nova forma de exploração ou precarização das relações de trabalho.



A partir da análise qualitativa dos dados, foi possível perceber que o teletrabalho, quando bem implementado, é capaz de aumentar a produtividade, reduzir o estresse ligado ao deslocamento e permitir maior concentração em tarefas que demandam foco e planejamento.

No entanto, sua eficácia depende de uma série de fatores interligados, como a clareza de metas, a comunicação transparente entre chefias e subordinados, a existência de uma infraestrutura tecnológica adequada, a cultura de responsabilidade e autonomia dos servidores e, sobretudo, a sensibilidade da gestão para as necessidades individuais de cada profissional.

A conciliação entre trabalho e família, principal foco deste estudo, mostra-se um dos aspectos mais sensíveis da experiência do teletrabalho. A presença constante no lar não elimina os conflitos, pelo contrário, pode ampliá-los, caso não haja divisão clara de papéis, tempo e espaço.

As mulheres, em especial, relatam desafios adicionais, com o acúmulo de funções domésticas e de cuidado que recaem, em sua maioria, sobre elas, o que exige um olhar atento das políticas públicas e institucionais para questões de gênero e equidade. Já os servidores com filhos pequenos apontam tanto benefícios quanto dificuldades, oscilando entre a gratidão pela oportunidade de acompanhar mais de perto o desenvolvimento dos filhos e a exaustão de conciliar múltiplas demandas em um mesmo espaço físico.

Isso reforça a necessidade de regulamentações mais detalhadas, programas de acompanhamento contínuo e investimentos em infraestrutura que garantam equidade entre os que trabalham presencialmente e os que estão em regime remoto. Diante de todos esses elementos, conclui-se que o teletrabalho no Ministério Público do Ceará é uma realidade que veio para ficar, mas que precisa ser constantemente avaliada e aprimorada.

A partir dessa vivência, abre-se uma oportunidade única de construir uma política de trabalho mais flexível, humana, eficiente e alinhada às transformações sociais e tecnológicas do nosso tempo. Para isso, é fundamental que os gestores públicos se disponham a ouvir seus servidores, compreender suas realidades e desenvolver soluções que conciliem os interesses da administração com o bem-estar de seus colaboradores.

## 5.Referências

- Aguiar, S. F. B. (2020). *Teletrabalho e as mulheres: satisfação e conciliação entre a vida profissional e familiar*. (Dissertação de Mestrado). Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Brasília, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.
- Bogossian, T. (2021). Teletrabalho na Reforma Trabalhista. *Global Clinical Research Journal*, 1(1), e11. Disponível em <https://globalclinicalresearchjournal.com>. Acesso em 10 fev.2025.



- Brasil. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado*. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano%20diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- Brasil. (2017, 13 de julho). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017: Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, Seção 1, 154(134), 1–7*. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 15 jan 2025.
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). *Crescimento e desenvolvimento econômico*. Fundação Getúlio Vargas, 1–15. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/396b5b6f-882c-4ea2-9a80-48f7c3bcc5f9/download>. Acesso em: 02 jan 2025.
- Bridi, M. A. (2020). *A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. Estudos avançados*, 34(100), 141–165. <https://www.scielo.org/article/view/ea.v34n100.141>. Acesso em: 01 mar 2025.
- Camilo, L. G. de Barros & Mairink, C. H. P. (2020). O teletrabalho após a reforma trabalhista e sua relevância frente às novas formas de trabalho. *Libertas Direito*, 1(2).
- Caprioli, H. & Weymer, A. S. Q (2024). Teletrabalho no cenário pós-pandemia: elementos estruturais direcionadores para implantação do modelo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 23(2) 211–230.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 583–597. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2022.2075235>. Acesso em: 04 fev 2025.
- Carneiro, C. et al. (2024). O impacto do teletrabalho na saúde mental dos professores universitários: Revisão integrativa de literatura. In *ICOHN23 – International Congress of Occupational Health Nursing: Proceedings* (pp. 22–27). Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Disponível em: [https://www.esenfc.pt/event/icohn2023/documents/extrfile\\_20240423\\_115053.pdf](https://www.esenfc.pt/event/icohn2023/documents/extrfile_20240423_115053.pdf). Acesso em: 04 jan. 2025.
- Costa, I. S. A. da. (2013). Controle em novas formas de trabalho: O teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 463–474.
- Dias, M. C. (2020). Teletrabalho: A flexibilidade do conceito de subordinação na reforma trabalhista. *Revista Reflexão e Crítica do Direito*, 8(2), 271–286.
- Dias, T. G. et al. (2020). Nível de atividade física no lazer em adultos paulistanos: Uma análise de tendência de 2006 a 2016. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, e200099.



- Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/2945>. Acesso em: 02 fev 2025.
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>. Acesso em: 03 mar. 2025.
- Fontana, C. P. (2021). A evolução do trabalho: Da pré-história até o teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(7), 1155–1168.
- Gomes, T. C. et al. (2022). *Para que lado correr? Bem-estar do trabalhador, comportamento de cidadania organizacional e conflito trabalho-família*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/27668>. Acesso em: 02 fev 2025.
- Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/46572>. Acesso em: 10 mar. 2025
- Laboragov. (2023). *O admirável mundo do teletrabalho no setor público*. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/o-admiravel-mundo-do-teletrabalho-no-setor-publico>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- Mabilia, M. et al. (2023). Conflito trabalho e família: um estudo sobre a percepção das servidoras de uma instituição federal de ensino. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(12), 30248–30272.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ntwe.12224>. Acesso em: 12 fev 2025.
- Ministério Público do Estado do Ceará. (2020). *Ato Normativo nº 91/2020*. Publicado no Diário de 18 de março de 2020. Disponível em: <https://mpce.mp.br/servicos/atos-normativos-provimentos-2/atos-normativos-provimentos-2022/atos-normativos-provimentos-2020/>. Acesso em: 11 fev 2025.
- Ministério Público do Estado do Ceará. (2021). *Ato Normativo nº 221/2021*. Publicado no Diário de 9 de novembro de 2021. Disponível em: <https://mpce.mp.br/servicos/atos-normativos-provimentos-2/atos-normativos-provimentos-2022/atos-normativos-provimentos-2020/>. Acesso em: 11 fev 2025.
- Ministério Público do Estado do Ceará. (2024). *Ato Normativo nº 466/2024*. Publicado no Diário de 3 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://mpce.mp.br/servicos/atos-normativos-provimentos-2/atos-normativos-provimentos-2024/atos-normativos-provimentos-2020/>. Acesso em: 11 fev 2025.



- MTEC. (2023). *Teletrabalho no setor público: benefícios e desafios*. Blog MTEC. Disponível em: <https://mtec.com.vc/blog/teletrabalho-no-setor-publico>. Acesso em: 5 de junho de 2025.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). Telecommuting—An alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 6(2), 77–84. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4307524>. Acesso em: 13 fev 2025.
- Nogueira Filho, J. A., Souza, D. A. de, Almeida, G. C. & Monteiro, R. F. (2020). *O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública*. (Artigo). Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, Brasil. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 10 mar 2025.
- Nunes, T. C. G. (2018). *Teleassédio moral e acidente de teletrabalho*. In Nunes, T. C. G. *A precarização no teletrabalho: escravidão tecnológica e impactos na saúde física e mental do trabalhador* (pp. 01-22). Dom Bosco: RTM.
- OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (covid-19)*. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era\\_a5d52e99-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era_a5d52e99-en.html). Acesso em: 10 mar. 2025.
- Oliveira, G. B., Gurgel, T. & Amâncio, F. S. (2022). Teletrabalho na pandemia e seus impactos na saúde mental: um estudo com servidores públicos federais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(2) p. 1553–1560. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572023000102338](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572023000102338). Acesso em: 10 mar 2025.
- Oliveira, T. & Amorim, R. L. C. (2021). Política econômica, neoliberalismo e mercado de trabalho no Brasil (2015–2021). *RBEST – Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho*, 4(1), e022009.
- Organização Internacional do Trabalho. (1996). *C177 - Home Work Convention*. Disponível em: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322). Acesso em: 6 jun 2024.
- Paiva, R. C. D. V. de et al. (2021). *Motivação, relação trabalho-família e satisfação no trabalho em contexto de teletrabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Parmegiane, D. (2020). *Dano existencial: Análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana*. Curitiba: CRV.
- Pires, A. C. (2020). *Burnout e interação trabalho-família/família-trabalho negativa nos profissionais da área da hotelaria*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário da



- Maia. Maia, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.24/1925>. Acesso em: 11 fev 2025.
- Ramos, M. B. (2021). *Desafios e oportunidades do teletrabalho numa instituição do setor da saúde*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: [https://repositorio.biblioteca.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24612/1/master\\_matilde\\_basilio\\_amos.pdf](https://repositorio.biblioteca.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24612/1/master_matilde_basilio_amos.pdf). Acesso em: 08 fev 2025.
- Russo, A. C. (2023). Saúde do trabalhador: revisão integrativa da literatura sobre os riscos ocupacionais do teletrabalho. *Human Factors in Design*, 12(23).
- Silva, P. S. C. da & Boing, A. F. (2021). Fatores associados à prática de atividade física no lazer: Análise dos brasileiros com doenças crônicas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 5727–5738.
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas (2016). *Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário*. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/14062016>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- Sousa, M. D. O. (2021). *A influência do conflito trabalho-família no stress em profissionais de saúde nos tempos de pandemia*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/ae4a5218-de28-4dd4-b475-f5b58f043b21>. Acesso em: 10 mar 2025.
- Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-MT) (2015). *Resolução Administrativa nº 215, de 16 de dezembro de 2015*. Disponível em: <http://portal.trt23.jus.br>. Acesso em: 21 maio de 2024.
- Tribunal Superior do Trabalho (TST). (2012). *Resolução Administrativa nº 1499, de 3 de fevereiro de 2012*. Disponível em: <http://tst.jus.br>. Acesso em: 21 maio de 2024.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the covid-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/ampdf/10.1111/apps.12290>. Acesso em: 10 mar 2025.