



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LUIZ FERNANDO ALVES ROSA

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

A experiência dos órgãos do Poder Judiciário

Limeira
2024



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LUIZ FERNANDO ALVES ROSA

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

A experiência dos órgãos do Poder Judiciário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

Limeira
2024

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

R71t Rosa, Luiz Fernando Alves, 1988-
Teletrabalho na Administração Pública : a experiência dos órgãos do Poder Judiciário / Luiz Fernando Alves Rosa. – Limeira, SP : [s.n.], 2024.

Orientador: Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes.
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Teletrabalho. 2. Serviço público. 3. Administração pública. 4. Poder judiciário. I. Moraes, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de, 1981-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Telework in Public Administration: the experience of Judiciary Branch Agencies

Palavras-chave em inglês:

Teleworking

Civil service

Public administration

Judicial power

Titulação: Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

Banca examinadora:

Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes [Orientador]

Damaris Chierigato Vicentin

Bruna Fernanda Ribeiro Lopes

Data de entrega do trabalho definitivo: 08-06-2024

Autor: Luiz Fernando Alves Rosa

Título: Teletrabalho na Administração Pública: A experiência dos órgãos do Poder Judiciário

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 08/06/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes (Orientador) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Profa. Dra. Damaris Chierigato Vicentin - Avaliadora
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Profa. Dra. Bruna Fernanda Ribeiro Lopes – Avaliadora
Faculdade de Engenharia Agrícola (FEAGRI/UNICAMP)

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Trabalho de Conclusão de Curso e na Secretaria de Pós-Graduação da Unidade.

A minha esposa Cristina, sem a qual nada seria possível. Aos meus filhos Inácio, Tomás, Maria Stella, Elisabeth e Matias, que me forçam a lutar contra a mediocridade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos dons da vida e da saúde.

Ao Professor Doutor Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes, pela orientação, parceria e amizade.

Aos docentes do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, pelo conhecimento compartilhado, incentivo e inspiração.

Aos colegas de turma, pela amizade e pela camaradagem na convivência, que tornaram a jornada mais leve.

A minha esposa Cristina, sem a qual nada seria possível.

Larga esse teu gosto pelas primeiras pedras, e põe a última ao menos em um de teus
projetos.
Josemaria Escrivá

Ad maiorem Dei gloriam.
Inácio de Loyola

ROSA, Luiz Fernando Alves. Teletrabalho na Administração Pública: A experiência dos órgãos do Poder Judiciário. 2024. nº f. 67. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégia de Pessoas) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

RESUMO

O presente trabalho investiga a implementação do teletrabalho como ferramenta de gestão gerencial pela Administração Pública brasileira, com foco nos órgãos do Poder Judiciário. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica de artigos científicos e teses disponíveis no Portal de Periódicos da Capes e nos repositórios da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O estudo busca compreender o conceito de teletrabalho e as implicações de sua adoção no serviço público, além de analisar a evolução da regulamentação do teletrabalho no Brasil, especialmente no contexto da Administração Pública, considerando as transformações impulsionadas pela pandemia de COVID-19. Conclui-se que o teletrabalho é uma modalidade válida de organização do trabalho, com potencial para desburocratizar o serviço público e adaptar as relações trabalhistas aos desafios das sociedades urbanas do século XXI. Contudo, é necessário atentar para o desenvolvimento de habilidades específicas dos teletrabalhadores, a adaptação da gestão de pessoas e o cuidado com aspectos ergonômicos, de integração social e com a cultura organizacional.

Palavras-chave: Teletrabalho. Serviço público. Administração Pública. Poder Judiciário.

ROSA, Luiz Fernando Alves. Telework in Public Administration: The experience of Judiciary Branch Agencies. 2024. n° f. 67. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégia de Pessoas) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

ABSTRACT

The present study investigates the implementation of telework as a management tool by the Brazilian Public Administration, focusing on the Judiciary. The adopted methodology was a bibliographic review of scientific articles and theses available in the CAPES Journal Portal and the repositories of the National School of Public Administration (ENAP). The study aims to understand the concept of telework and its implications for public service, as well as to analyze the evolution of telework regulation in Brazil, especially within the context of Public Administration, considering the transformations driven by the COVID-19 pandemic. It concludes that telework is a valid form of work organization, with the potential to reduce bureaucracy in public service and adapt labor relations to the challenges of 21st-century urban societies. However, attention must be given to the development of specific teleworker skills, the adaptation of people management, and the care of ergonomic, social integration, and organizational culture aspects.

Keywords: Telework. Public service. Public administration. Judicial Power.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma do Poder Judiciário	43
Figura 2	Legislação trabalhista e regulamentação do teletrabalho pelos órgãos reguladores do Poder Judiciário	47
Figura 3	Regime de trabalho dos servidores, por ramo de justiça	52
Figura 4	Forma de trabalho de preferência dos servidores, por ramo de justiça	53
Figura 5	Percepção dos servidores quanto à produtividade, por ramo de justiça	54
Figura 6	Percepção dos servidores sobre a interação com colegas de trabalho, por ramo de justiça	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Principais características do teletrabalho nos termos da CLT	21
Tabela 2 -	Conceito de teletrabalho e trabalho remoto, por contexto investigativo	22
Tabela 3 -	Evolução da regulamentação do teletrabalho na CLT	27
Tabela 4 -	Vantagens da atuação em teletrabalho	37
Tabela 5 -	Dificuldades encontradas na atuação em teletrabalho	37
Tabela 6 -	Comparativo anual, entre março e julho de 2019 e 2020, de itens selecionados de gastos da Sefaz/ES	38
Tabela 7 -	Impactos negativos e positivos na vida profissional do servidor ..	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia Geral da União
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAPES	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COVID-19	<i>Coronavirus disease 2019</i>
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EAD	Educação à distância
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MP	Medida Provisória
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
MPU	Ministério Público da União
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROAD	Sistema Processo Administrativo Virtual
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TJSC	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
TRT12	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região
TRT15	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIR	Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1	Teletrabalho: conceituação e contextualização histórica	18
3.1.1	Conceituação do teletrabalho	18
3.1.2	Contextualização histórica do teletrabalho	23
3.1.2.1	Evolução da legislação trabalhista brasileira sobre o teletrabalho	25
3.2	Teletrabalho na Administração Pública brasileira	31
3.2.1	Resultados da implementação do teletrabalho na Administração Pública	35
3.3	Teletrabalho no Poder Judiciário	40
3.3.1	Aderência das carreiras dos servidores do Poder Judiciário ao teletrabalho	40
3.3.2	Evolução da regulamentação do teletrabalho no Poder Judiciário	42
3.3.2.1	Principais características do teletrabalho no Poder Judiciário	48
3.3.3	Resultados da implementação do teletrabalho no Poder Judiciário	50
3.3.3.1	Informações sobre o teletrabalho no Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário....	51
3.3.3.2	Resultados do teletrabalho no Poder Judiciário indicados pela bibliografia	55
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

1 INTRODUÇÃO

Regidos, como estamos, pela égide da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, qualquer discussão sobre o serviço público deve partir da consideração do Capítulo VII de seu Título III que regulamenta a atuação da Administração Pública, em especial o caput do Art. 37 que elenca o conjunto de princípios que devem guiar quaisquer esforços de política pública nesta seara. Outrossim, o texto constitucional elenca cinco princípios regentes à atuação da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). É, pois, com fulcro no princípio da eficiência, fruto da Reforma Gerencial implementada na década de 1990 e trazido à luz pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que se pretende investigar a experiência do teletrabalho.

Segundo Di Pietro (2014, p. 84), o princípio da eficiência apresenta dois aspectos, relacionados à atuação do agente público e à estruturação da forma de prestação dos serviços públicos. Em ambas as acepções, entretanto, o que se espera é a obtenção de melhores resultados.

- a) Em relação ao modo de atuação do agente público: espera-se a melhor atuação possível, a fim de obter os melhores resultados.
- b) quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública: exige-se que seja a mais racional possível, permitindo que se alcancem os melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

Nesse contexto, a concretização do princípio da eficiência nos serviços públicos exige a evolução do modelo de gestão do Estado, do burocrático para o gerencial. Este, buscado pelo país desde a década de 1990 e ainda em implantação, tem dentre seus aspectos centrais: o pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; a definição de objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho; e o controle por resultados, *a posteriori* (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 186).

Por outro lado, a modalidade de organização do trabalho conhecida como teletrabalho, com previsão atualmente normatizada pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943), tem como núcleos balizadores a realização do trabalho fora das dependências do empregador, ainda de que maneira não

preponderante, e a utilização de tecnologias de informação e de comunicação (TICs), sendo que os serviços podem ser prestados por jornada, produção ou tarefa:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.

§2º O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa.

Deste modo, as características do teletrabalho mostram aderência ao modelo de administração gerencial, o que sugere a possibilidade de sua adoção pela Administração Pública como forma de concretização do princípio da eficiência, uma vez que, com o advento das TICs, diversas tarefas podem ser realizadas e controladas à distância, com economia de recursos, não somente financeiros, maior produtividade e possíveis externalidades como os impactos sobre a qualidade de vida no trabalho.

Por este motivo, diversas iniciativas têm sido adotadas pela Administração Pública federal. A título de exemplo, Silva (2015, p.3) cita as experiências do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que adotou experimentalmente o teletrabalho desde 2006, e do Tribunal de Contas da União (TCU) que aderiu ao trabalho à distância desde 2009. Em decorrência da pandemia do *Coronavirus disease 2019* (COVID-19), contudo, as políticas de distanciamento social tornaram a exceção em regra (ROCHA *et al.*, 2021, p. 301). Nesse sentido, Barbosa (2020) indica que 49% da força de trabalho da Administração Pública federal passou a trabalhar sob este regime em 2020.

No Poder Judiciário, o teletrabalho tem regulamentação desde 2012. A Justiça do Trabalho foi pioneira, por meio do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), com a Resolução CSJT nº 109/2012 que orientou a experiência do teletrabalho no âmbito do primeiro e segundo graus. Posteriormente, em 2016, o teletrabalho foi regulamentado para todos os órgãos do Judiciário, pela Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (GUERRA, *et al.*, 2020, p. 100).

O intuito deste trabalho é investigar a organização do teletrabalho no âmbito do serviço público e, de modo específico, os aspectos de sua implementação nos órgãos do Poder Judiciário, buscando evidenciar o que, nesta seara, se entende por teletrabalho e os processos necessários para torná-lo viável, possíveis benefícios,

desafios e contradições. Trata-se de tema de pesquisa com interesse acadêmico relativamente recente, influenciado pela pandemia de COVID-19, com concentração de trabalhos a partir de 2020 (SILVA JÚNIOR & SOUZA, 2023). A hipótese inicial é que o teletrabalho pode ser uma ferramenta útil à Administração Pública para a concretização do princípio constitucional da eficiência.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para investigar o conceito de teletrabalho, sua evolução ao longo do tempo, o processo de normatização, bem como as aplicações no âmbito do serviço público, optou-se pela revisão bibliográfica, desenvolvida com base em material pré-existente, principalmente artigos científicos (GIL, 2002).

A presente pesquisa bibliográfica cumpriu as seguintes etapas: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; h) organização lógica do assunto; e i) redação do texto, como proposto por Gil (2002).

Neste ínterim, procedeu-se à consulta de artigos científicos publicados em periódicos nacionais, no período de janeiro de 2020 a março de 2024. Partindo de breve leitura exploratória definiu-se que as buscas nos repositórios acadêmicos utilizariam as seguintes palavras-chave: teletrabalho, serviço público, Administração Pública e Poder Judiciário.

As pesquisas foram realizadas entre outubro de 2023 e maio de 2024 primariamente no portal de periódicos da CAPES e nos repositórios da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). De forma subsidiária também foram consultadas revistas científicas mantidas por diversas universidades brasileiras. No que concerne à revisão legislativa, foram utilizados o portal de legislação da Presidência da República e o repositório de atos normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Como resultado desse processo foram selecionados 25 artigos e uma tese de doutoramento que abordam diretamente o problema do teletrabalho na Administração Pública brasileira. Na sequência, procedeu-se à leitura do material lançando mão de fichamentos que possibilitaram a compreensão do assunto e a estruturação do referencial teórico. A partir da consideração do material inicial, outras fontes referenciadas na bibliografia foram consultadas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, o referencial teórico será apresentado em três tópicos principais, a saber: Teletrabalho: conceito e contextualização histórica; Teletrabalho na Administração Pública brasileira e Teletrabalho no Poder Judiciário.

3.1 Teletrabalho: conceituação e contextualização histórica

O avanço tecnológico na área de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), conjugado com a necessidade de reduzir custos, impulsionou as organizações a desenvolverem novas ferramentas com o intuito de agilizar e racionalizar as atividades administrativas (SILVA JÚNIOR & SOUZA, 2023). Nesse contexto, o teletrabalho tem sido adotado como ferramenta de gestão aderente à consecução destes fins.

A seguir, disserta-se quanto à conceituação do teletrabalho na bibliografia, bem como se apresenta a contextualização histórica da adesão a essa modalidade de organização do trabalho.

3.1.1 Conceituação do teletrabalho

O termo teletrabalho popularizou-se nos últimos anos, sobretudo em função do afastamento social profilático decorrente do enfrentamento da COVID-19. Não obstante, o exame da literatura revela que o conceito ainda não alcançou pleno consenso. É comum o uso de diferentes substantivos para designar as mesmas práticas, bem como o emprego da mesma denominação para situações distintas (ROCHA & AMADOR, 2018). No que tange à denominação, termos como teletrabalho, trabalho remoto, trabalho à distância e *home office* costumam referir-se ao mesmo núcleo conceitual, embora possa haver nuances a depender do contexto institucional (LOPES & LUNARDI, 2022). A ideia central do conceito parece ser a execução do trabalho em ambiente distinto da sede do empregador, com a utilização de TICs para a execução e controle laboral (FERREIRA *et al.*, 2022). Por TICs entende-se

tecnologias como computadores, celulares, webcam, aplicativos de comunicação, redes sociais e quaisquer outros recursos comunicacionais que permitam o contato e viabilizem a subordinação¹.

Ainda sobre a precisão dos vocábulos, El Kadri Filho (2023), baseado em definições da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mostra que existem distinções e nuances importantes entre os termos teletrabalho e trabalho remoto:

Ainda que comumente os termos sejam utilizados como sinônimos, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho (*telework*) como a modalidade em que o trabalho é realizado total ou parcialmente de forma remota, em local diverso das instalações da empresa, com o uso de equipamentos pessoais de TICs pelo trabalhador. Desta forma, distingue-se o teletrabalho da modalidade de trabalho remoto (*remote work*), conceito mais amplo em que o trabalho também é realizado total ou parcialmente em local diverso do local de trabalho padrão da empresa, mas não necessariamente com o uso das TICs. Ficam reservados os termos trabalho em casa (*work at home*) e trabalho domiciliar (*home-based work*) exclusivamente para o trabalho realizado total ou parcialmente na residência do trabalhador, ou seja, como termos relacionados especificamente ao local em que o trabalho é realizado, podendo ser combinados aos conceitos de teletrabalho ou trabalho remoto de acordo com o uso das TICs (EL KADRI FILHO, 2023, p. 24).

A expressão *home office*, de acordo com Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, é mais restrita, referindo-se à modalidade de teletrabalhador que realiza as atividades em sua própria residência (LOPES & LUNARDI, 2022).

Allen *et al.* (2015) explica que a modalidade de teletrabalho deve contemplar os seguintes aspectos: trabalho realizado em local diferente das instalações do empregador em jornada com o mesmo número de horas daquela realizada na empresa, sendo que o trabalho não pode ser realizado por meio de horas extras adicionadas às trabalhadas em regime presencial; cumprimento da jornada, integral ou parcialmente, de forma remota padronizada individualmente, não necessariamente seguindo o padrão aplicado a outros colegas de trabalho; vínculo empregatício com empresa que mantenha também a prestação de serviços de forma

¹ O termo “subordinação” deve ser entendido como um dos elementos caracterizadores da relação de emprego. É a relação por meio da qual o empregado acata ordens e determinações do empregador. Não tem a ver com subordinação econômica, nem subordinação em relação a sua pessoa, nem com subordinação técnica. O fundamento legal da subordinação advém do Art. 3º da CLT que assevera que “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

direta; realização do trabalho principalmente na própria casa do teletrabalhador, podendo ser ocasionalmente realizado em outros lugares e; utilização de TICs para comunicação com os colegas de trabalho dentro e fora da empresa.

Do ponto de vista da legislação brasileira, a partir de 2022 os termos teletrabalho e trabalho remoto passaram a ser tratados como sinônimos. Essa resolução se deu com a vigência da Lei nº 14.442, de 2022, que alterou o Art. 75-B da CLT, fixando o entendimento legal de teletrabalho e dispondo sobre os limites para o exercício dessa modalidade de emprego no setor privado:

Art. 6º A Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.420, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.

§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto.

§ 2º O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa.

§ 3º Na hipótese da prestação de serviços em regime de teletrabalho ou trabalho remoto por produção ou tarefa, não se aplicará o disposto no Capítulo II do Título II desta Consolidação.

§ 4º O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento.

§ 5º O tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, bem como de softwares, de ferramentas digitais ou de aplicações de internet utilizados para o teletrabalho, fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição ou regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

§ 6º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes.

§ 7º Aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e nos acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.

§ 8º Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.

§ 9º Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais”.

A partir do texto legal, a Tabela 1 elenca 7 características centrais para que a atividade laboral possa ser enquadrada como teletrabalho no mercado de trabalho brasileiro:

TABELA 1
Principais características do teletrabalho, nos termos da CLT

Requisitos	Fundamento legal - CLT
1 - Parte do trabalho deve ser realizado fora das dependências do empregador, mesmo que de forma não preponderante	Art. 75-B, <i>Caput</i>
2 - O trabalho deve, necessariamente, envolver a utilização de TICs	Art. 75-B, <i>Caput</i>
3 - O trabalho não pode ter natureza de trabalho externo (Exemplo: representante comercial)	Art. 75-B, <i>Caput</i>
4 - O comparecimento habitual à empresa não descaracteriza o regime de teletrabalho	Art. 75-B, § 1º
5 - Em teletrabalho, os serviços podem ser prestados por produção ou por tarefa	Art. 75-B, 2º
6 - Teletrabalho não abarca ocupações de telemarketing e teleatendimento	Art. 75-B, 4º
7 - O teletrabalhador pode realizar suas atividades fora do país	Art. 75-B, 8º

Fonte: Art. 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho.
Elaboração própria.

Deste modo, pode-se dizer que, no contexto do mercado de trabalho brasileiro, teletrabalho e trabalho remoto são sinônimos, sendo elementos centrais do conceito a realização de pelo menos uma parte das atividades fora do ambiente do empregador e a utilização de TICs. Além disso, é importante enfatizar que o trabalho não precisa ser, necessariamente, realizado na residência do trabalhador e nem sequer nos limites do território nacional.

Por fim, face aos propósitos do presente trabalho, cabe ressaltar a diferença conceitual entre teletrabalho e trabalho remoto no âmbito do serviço público no Poder Judiciário. Essa diferença, mais prática do que normativa, tem origem no enfrentamento à pandemia de COVID-19, sendo que a partir de março de 2020 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) suspendeu o trabalho presencial de magistrados,

servidores e demais colaboradores, estabelecendo de modo compulsório uma modalidade de trabalho que as regulamentações passaram a chamar de trabalho remoto (EL KADRI FILHO, 2023, p. 28). Com o evoluir dos fatos e as adaptações do serviço, com parcela mínima de servidores em regime presencial, foi-se consagrando o termo trabalho remoto como sendo o teletrabalho não regulamentado, ou seja, o teletrabalho imposto pelo distanciamento social.

Contudo, mesmo com a volta aos serviços presenciais, a modalidade de trabalho remoto permaneceu. Como indica o Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário, com dados de 2023, 13,4% dos servidores do Judiciário atuam em regime de teletrabalho regulamentado e 26% declaram atuar em regime de trabalho remoto, consistindo essa modalidade na possibilidade de trabalhar de modo não presencial pelo menos um dia por semana.

Para fins de síntese, a Tabela 2 resume as diferenças conceituais entre teletrabalho e trabalho remoto, a depender do contexto investigativo.

TABELA 2

Conceito de teletrabalho e trabalho remoto, por contexto investigativo

Contexto	Teletrabalho	Trabalho remoto
Bibliografia / OIT	Trabalho realizado total ou parcialmente de forma remota, em local diverso das instalações da empresa, com o uso de equipamentos pessoais de TICs pelo trabalhador.	Trabalho realizado total ou parcialmente em local diverso do local de trabalho padrão da empresa, mas não necessariamente com o uso das TICs.
CLT	Sinônimo (Art. 75-B). Prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.	Sinônimo (Art. 75-B). Prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.
Serviço Público no Poder Judiciário	Modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. Resolução CNJ nº 227/2016.	Teletrabalho não regulamentado que surge em virtude da pandemia de COVID-19. Consiste na possibilidade de trabalhar remotamente ao menos um dia por semana.

Elaboração própria.

3.1.2 Contextualização histórica do teletrabalho

O potencial do teletrabalho – entendido como trabalho realizado fora do ambiente organizacional, viabilizado por tecnologias de informação e comunicação (TICs) –, como parte da solução dos problemas advindos do excessivo crescimento das cidades e da perda de tempo e recursos financeiros investidos no deslocamento entre a casa e o local de trabalho começou a ser vislumbrado na década de 1970. Naquele tempo, Nilles (1975) indicava três pré-condições a partir das quais o processo de descentralização da força de trabalho poderia se estruturar: o desenvolvimento da indústria da informação, entendida como aquela cuja atividade fim centra-se na criação e transferência de dados; o advento de computadores e TICs efetivas e economicamente acessíveis; e uma pluralidade de forças socioeconômicas crescente, que implicasse a realização do trabalho fora das empresas. Na percepção desse autor, o aprimoramento das TICs, com maior efetividade e menor custo, poderia viabilizar a realização do trabalho em unidades descentralizadas da empresa, reduzindo os problemas de deslocamento, num processo que em estágio mais avançado poderia culminar com o trabalho realizado na própria residência do trabalhador.

No mesmo sentido, em 1979, em meio à crise do petróleo, Fran W. Schiff, economista chefe do Comitê para o Desenvolvimento Econômico dos Estados Unidos, em artigo publicado no *The Washington Post*, abordou o potencial do trabalho em casa como meio para a redução do consumo de combustíveis fósseis, com externalidades positivas na redução do trânsito, melhoria do ar e saúde física e mental dos trabalhadores. Schiff previa que a expansão do teletrabalho seria inevitável e seria potencializada, nas décadas seguintes, pelas mudanças em curso na cultura das grandes organizações a partir do desenvolvimento das TICs.

De acordo com a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound, 2017), houve um notável aumento na adesão ao teletrabalho desde o início deste século tanto na Europa como nos Estados Unidos. Na União Europeia, em 2015, entre 5% e 10% dos trabalhadores atuavam sob esta modalidade de organização do trabalho em países como Itália e Grécia, enquanto na Dinamarca e na Suécia, a parcela de teletrabalhadores ultrapassava os 30%. Nos

Estados Unidos, a proporção de teletrabalhadores cresceu de 9% em 1995 para 37% em 2015.

No Brasil, o teletrabalho foi regulamentado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, conhecida como reforma trabalhista. Essa reforma legislativa, bem como as forças socioeconômicas que a motivaram, praticamente dobrou a adesão ao teletrabalho, ainda que em níveis muito abaixo do observado em mercados desenvolvidos. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua (PNAD contínua), mantida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período de 2012 a 2019, a adesão ao teletrabalho no setor privado passou de 3,7% para 6,0% da população ocupada.

A partir de 2020, com a implementação das medidas de distanciamento social adotadas no enfrentamento à pandemia de COVID-19 (*Coronavirus disease 2019*), parcela significativa da população economicamente ativa foi colocada, sem tempo para adaptação, em regime de teletrabalho. Tanto organizações familiarizadas com essa modalidade de organização do trabalho quanto aquelas que nunca a haviam empregado, ou eram mesmo hostis à possibilidade, viram-se impelidas a adotá-la devido ao evento pandêmico. Observou-se, então, expressivo aumento circunstancial da adesão ao teletrabalho. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), 40% dos trabalhadores europeus foram colocados em teletrabalho, sendo que países mais afetados pelo vírus e com experiência prévia de teletrabalho observaram os maiores incrementos, com cerca de 40% a 60% da força de trabalho aderindo ao trabalho à distância.

Durante o período da pandemia, o IBGE conduziu a PNAD COVID-19, que possibilitou o acompanhamento mensal do trabalho à distância em todo o país. Em face dos dados, Goés (2021) indica que em maio de 2020, ainda no início da crise sanitária, o número de trabalhadores brasileiros em teletrabalho atingiu cerca de 8,9 milhões. Em novembro de 2021, 7,3 milhões de pessoas ainda continuavam realizando suas atividades remotamente, o que representava 9,1% da força de trabalho ativa do período.

O fato é que a COVID-19 acelerou tendências e mostrou que o teletrabalho era uma ferramenta não só viável, mas necessária ao enfrentamento de situações

extremas. Como dito acima, países e empresas que tinham alguma experiência prévia com o teletrabalho foram mais efetivos na preservação de sua atividade econômica, deslocando maiores contingentes da força de trabalho para esse regime.

A seguir, veremos como evoluiu a legislação trabalhista sobre o teletrabalho.

3.1.2.1 Evolução da legislação trabalhista brasileira sobre o teletrabalho

Nesta seção analisamos o amadurecimento do ordenamento legal trabalhista relativo ao teletrabalho por meio das reformas no texto da CLT ao longo do tempo (Decreto Lei nº 5.452/1943).

Como bem demonstram Pacheco & Deste (2021), as iniciativas de regulamentação legislativa do teletrabalho têm início a partir de meados da década de 2000, por conta da popularização da internet, do avanço das TICs e do aprofundamento da globalização e internacionalização das cadeias de trabalho. Muitas empresas de grande porte, sobretudo aquelas com subsidiárias em vários países, passaram a enxergar no teletrabalho uma ferramenta para a racionalização dos trabalhos viabilizada por controles através de meios telemáticos.

Nesse contexto, a Lei nº 12.511/2011 alterou a redação do Art. 6º da CLT garantindo a equiparação entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância. Além disso, embora não se fale ainda no conceito de teletrabalho, foi adicionado ao artigo legal um parágrafo para garantir a caracterização da subordinação jurídica pelo emprego de meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. (Redação dada pela Lei nº 12.511 de 2011).

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Incluído pela Lei nº 12.511 de 2011).

O propósito da redação do parágrafo único do Art. 6º da CLT era deixar claro que as tecnologias existentes em 2011 eram suficientes para controlar e supervisionar o trabalho. A finalidade da norma era então evidenciar a equiparação entre a subordinação telemática e a subordinação direta, um dos elementos jurídicos necessários à caracterização da relação de emprego protegida pelo Artigo 2º da CLT (PACHECO & DESTE, 2021, p. 25).

O objetivo do parágrafo único do Art. 6º da CLT não era propriamente regulamentar o que atualmente entendemos como teletrabalho, mas incluir sob a proteção da CLT a figura do trabalho em domicílio, sendo este entendido como o trabalho realizado fora das dependências do empregador, mas sem a dependência de TICs para a execução, sendo os meios telemáticos utilizados tão somente para o controle da atividade e caracterização da subordinação. Note-se, portanto, que o trabalho em domicílio se assemelha ao conceito de trabalho remoto que a literatura distingue do teletrabalho, como visto em seção anterior.

Nesse contexto, comentando o relatório da OIT intitulado *El trabajo em domicilio de la invisibilidad al trabajo decente*, Calcini & Ribeiro (2021, apud PACHECO & DESTE, 2021, p. 26) advertem²:

(...) de acordo com o relatório, deve ser prestada especial atenção a garantir a igualdade de tratamento entre os trabalhadores em domicílio e os empregados que desempenham tarefas semelhantes a partir das instalações dos empregadores. Em razão dos possíveis riscos de isolamento social, são também necessárias medidas específicas para mitigar os riscos psicossociais. A introdução de um “direito de desligar” é uma medida política importante que visa a limitar o tempo de trabalho e respeitar as fronteiras entre o trabalho e a vida privada.

À medida que o avanço tecnológico possibilitou a realização à distância de certas atividades que antes necessariamente deviam ser executadas nas dependências do empregador, em função da concentração bruta de capital fixo materializada em ferramentas e estruturas de suporte à execução do trabalho, foi cristalizando-se a ideia de teletrabalho como atualmente compreendido, ou seja, o trabalho à distância realizado por meio de TICs. Ademais, a mudança de paradigma levou até mesmo ao surgimento de profissões e tarefas que só podem ser realizadas

² Disponível também em: <https://www.conjur.com.br/2021-jan-21/pratica-trabalhistatrabalho-domicilio-protacao-oit>. Acesso em: 07 mai. 2024.

com o emprego dos recursos tecnológicos, tornando o local da prestação do serviço praticamente irrelevante. Os profissionais de Tecnologia da Informação são o exemplo mais óbvio dessa nova realidade trabalhista.

As implicações sociais dessas novas possibilidades de trabalho integraram o crescente debate, intensificado na década de 2010, sobre a necessidade de modernização das relações de trabalho. Esse influxo resultou na chamada Reforma Trabalhista de 2017, que dentre diversas e polêmicas iniciativas de flexibilização dos direitos trabalhistas, normatizou de forma específica o instituto do teletrabalho, que já não poderia ser adequadamente açambarcado pelo Artigo 6º da CLT. Para tanto, o legislador, por meio da Lei 13.467/2017, fez inserir no texto da CLT o “Capítulo II-A, do Teletrabalho”, concentrando em seis artigos (Artigos 75-A a 75-F) todo o arcabouço normativo para a regulação dessa nova modalidade de emprego.

A realidade concreta das experiências de teletrabalho regulamentado, as repercussões jurisprudências da nova modalidade de trabalho na Justiça do Trabalho e, sobretudo, as transformações sociais advindas do enfrentamento à COVID-19 geraram a necessidade de aperfeiçoamento do texto legal, o que foi realizado pela Medida Provisória (MP) nº 1.108, de 25 de março de 2022, depois convertida na Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022.

Foge ao escopo deste trabalho explorar todas as implicações e minúcias da legislação, mas a título de registro a Tabela 3 apresenta a comparação entre a redação original de 2017 e o texto reformado de 2022, atualmente em vigor. Na sequência, à guisa de fechamento, são apresentados alguns poucos pontos relevantes.

TABELA 3
Evolução da regulamentação do teletrabalho na CLT

Dispositivo	Lei 13.467/2017	Lei 14.442/2022
Art. 75-A	A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.	Texto mantido.

Art. 75-B	Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	Considera-se teletrabalho <u>ou trabalho remoto</u> a prestação de serviços fora das dependências do empregador, <u>de maneira preponderante ou não</u> , com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.
§1º	O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.	O comparecimento, <u>ainda que de modo habitual</u> , às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou <u>trabalho remoto</u> .
§2º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	O empregado submetido ao regime de teletrabalho ou trabalho remoto poderá prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa.
§3º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Na hipótese da prestação de serviços em regime de teletrabalho ou trabalho remoto por produção ou tarefa, não se aplicará o disposto no Capítulo II do Título II desta Consolidação.
§4º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento.
§5º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	O tempo de uso de equipamentos tecnológicos e de infraestrutura necessária, bem como de softwares, de ferramentas digitais ou de aplicações de internet utilizados para o teletrabalho, fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição ou regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver previsão em acordo individual ou em acordo ou convenção coletiva de trabalho.
§6º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho ou trabalho remoto para estagiários e aprendizes.
§7º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e nos acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.
§8º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.

§9º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Acordo individual poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais.
Art. 75-C	A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.	A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do instrumento de contrato individual de trabalho.
§1º	Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.	Texto mantido.
§2º	Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.	Texto mantido.
§3º	Incluído pela Lei 14.442/2022.	O empregador não será responsável pelas despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese de o empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes.
Art. 75-D	As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.	Texto mantido.
Parágrafo único	As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.	Texto mantido.
Art. 75-E	O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.	Texto mantido.
Parágrafo único	O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.	Texto mantido.
Art. 75-F	Incluído pela Lei 14.442/2022.	Art. 75-F. Os empregadores deverão dar prioridade aos empregados com deficiência e aos empregados com filhos ou criança sob guarda judicial até 4 (quatro) anos de idade na alocação em vagas para atividades que possam ser efetuadas por meio do teletrabalho ou trabalho remoto.

A primeira diferença substancial, porque altera o próprio conceito, é a redação do caput do Art. 75-B, que passou a inserir a expressão “trabalho remoto” como sinônimo de teletrabalho. Além disso, o normativo passou a dizer que o teletrabalho pode ser exercido fora das dependências do empregador “de forma preponderante ou não”, abrindo a possibilidade para enquadrar como teletrabalhador aqueles que trabalhem apenas uma pequena fração da jornada semanal em casa. A mesma ideia é reforçada na redação do §1º do Art. 75-B, que passou a incluir a expressão “ainda que de modo habitual” para enunciar que o comparecimento às instalações do empregador para a realização de algumas tarefas específicas não descaracterizaria a condição de teletrabalhador.

Ainda no que se refere à equivalência entre teletrabalho e trabalho remoto, há uma pequena nuance que transparece na modificação da redação do Art. 75-C, no processo de conversão da MP nº 1.108/2022 (não indicada na Tabela 3) na Lei nº 14.442/2022. A versão do texto oferecida pela MP, ao fixar a obrigação de que a prestação de serviços em teletrabalho conste expressamente do contrato de trabalho, inseriu a expressão “trabalho remoto”, equiparando-a ao teletrabalho³. Contudo, na conversão, a Lei nº 14.442/2022 manteve o texto original, retirando do dispositivo a expressão trabalho remoto. Essa opção do legislador dá aso à interpretação de que o trabalho remoto poderia ser entendido como espécie de teletrabalho informal, ou tacitamente pactuado, sem expressa previsão em contrato.

Entre as relevantes modificações promovidas pela Lei nº 14.442/2022 estão a aplicação da modalidade de teletrabalho aos estagiários e aprendizes (§ 6º do Art. 75-B), e a expressa flexibilização da jornada do teletrabalhador, na medida em que suas atividades podem ser pactuadas por “jornada ou produção ou tarefa” (§§ 2º e 3º do Art. 75-B). Além disso, o novo texto legal confirmou a flexibilidade geográfica do teletrabalhador com a inserção do §8º do Art. 75-B que trata da realização do teletrabalho fora do país e do §3º do Art. 75-C que isenta o empregador de arcar com as “despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese de o empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato”. Ora, a possibilidade de optar pela execução do trabalho em outra

³ CLT. Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho **ou trabalho remoto** deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho. (Redação dada pela Medida Provisória nº 14.442, de 2022).

localidade inclui a opção de trabalhar a partir de outra cidade ou de outra região do país. Evidentemente, as implicações dessas escolhas excedem os propósitos deste trabalho.

Como se evidenciou nesta seção, a legislação trabalhista vem, nos últimos anos, tentando regulamentar o teletrabalho, fixando seu conceito e requisitos de sua implementação no Capítulo II-A da CLT. Não obstante, ainda não foi alcançado um bom grau de maturidade jurisprudencial sobre a matéria, haja vista a escassez de súmulas⁴ sobre o assunto nos repositórios do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e do Supremo Tribunal Federal (STF)⁵. Conclui-se, portanto, que a regulamentação do teletrabalho ainda engatinha.

3.2 Teletrabalho na Administração Pública brasileira

Embora o interesse acadêmico pela temática do teletrabalho na Administração Pública tenha despertado com os desdobramentos da pandemia de COVID-19 (SILVA JÚNIOR & SOUZA, 2023), há registros de experiências de adoção desta modalidade de trabalho, na Administração Pública federal, desde meados da década de 2000. A literatura costuma indicar o pioneirismo do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), com um projeto piloto em 2006, (VILARINHO & PASCHOAL, 2016) e do Tribunal de Contas da União (TCU) que aderiu ao trabalho à distância desde 2009 (SILVA, 2015).

No Poder Judiciário, a primeira regulamentação do teletrabalho é de 2012. A Justiça do Trabalho foi pioneira com a Resolução CSJT nº 109/2012, que orientou a experiência do teletrabalho no âmbito do primeiro e segundo graus. Em 2016, a Resolução CNJ nº 227/2016 regulamentou o teletrabalho em todos os órgãos do Judiciário (GUERRA, *et al.*, 2020). Também o Ministério Público regulamentou o

⁴ Súmulas são orientações resultantes de um conjunto de decisões com o mesmo entendimento sobre determinada matéria. A edição de uma súmula pacifica o entendimento jurisprudencial sobre algum assunto, garantindo segurança jurídica e contribuindo para a agilidade do processo.

⁵ As súmulas do TST podem ser consultadas em: <https://jurisprudencia.tst.jus.br>. As súmulas do STF estão disponíveis em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumariosumulas.asp?base=30>.

teletrabalho a partir de 2017, com a Resolução nº 157/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Além destes, Santos & Reis (2021) recordam as experiências de implantação do teletrabalho em outros órgãos como a Receita Federal, em 2012, a Advocacia Geral da União (AGU), em 2011, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em 2016, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), em 2016, entre outros.

Não obstante, como explica Filardi *et al.*, (2020), as experiências de teletrabalho na Administração Pública federal no período pré-pandemia careciam de uma orientação central. Como se tratam de órgãos e entidades com estatutos próprios, cujos servidores não são regidos pela CLT, mas por estatutos específicos, as experiências de teletrabalho foram regidas por normas internas ou resoluções de conselhos de áreas específicas, como CNJ, CNMP e CSJT. A primeira tentativa de direcionamento centralizado do conceito de teletrabalho na Administração Pública surgiu, já no contexto do afastamento social imposto pela COVID-19, com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 do Ministério da Economia, que visava a implementação do programa de gestão da Administração Pública federal.

O Art. 3º da IN nº 65/2020 consolidou o conceito de teletrabalho como modalidade de trabalho executado de forma remota e com o uso de recursos tecnológicos. Deixou claro que as atividades a serem executadas em teletrabalho deveriam ser passíveis de controle e possuir metas, prazos e entregas definidos previamente à opção pelo regime. Além disso, definiu as possibilidades de teletrabalho em período parcial ou total, dispensando o controle de frequência para os dias de trabalho remoto.

Art. 3º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

[...]

VII – teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

VIII – regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a

atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;

IX – regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

Como se depreende dos objetivos fixados pelo Art. 6º da IN, o programa de gestão regulamentado pela norma tem escopo claramente gerencial, com foco na promoção de uma cultura orientada a resultados, no incremento da eficiência e na efetividade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, tenta conciliar aspectos institucionais como melhoria da qualidade e redução de custos com elementos de gestão estratégica de pessoas tais como melhoria da qualidade de vida, motivação e atração e retenção de talentos.

Art. 6º São objetivos do programa de gestão:

I – promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;

II – contribuir com a redução de custos no poder público;

III – atrair e manter novos talentos;

IV – contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;

V – estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

VI – melhorar a qualidade de vida dos participantes;

VII – gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e

VIII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, é no contexto de um programa gerencial que o teletrabalho é percebido como uma ferramenta válida não somente ao enfrentamento das contingências do evento pandêmico, mas útil à melhoria dos resultados. Nesse ínterim, a inteligência da norma, no inciso VI do Art. 10, tenta garantir o incremento de produtividade exigindo que sejam fixados, pelo diretor da unidade administrativa, percentual de produtividade adicional para os teletrabalhadores.

Art. 10. O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter:

[...]

VI – o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação;

Aliás, o Art. 5º da IN, apostando nas potencialidades do teletrabalho, indica que as atividades devem ser preferencialmente realizadas nesta modalidade, caso possam ser adequadamente viabilizadas pelo uso de TICs. Ainda que sem caráter exaustivo, o § 1º do Art. 5º elenca como atividades passíveis de serem executadas em teletrabalho aquelas cujo esforço seja preponderantemente individual, exijam elevado grau de concentração e, sendo de baixa ou média complexidade, tenham alto grau de previsibilidade e padronização. Por outro lado, o § 2º fixa que o teletrabalho não pode abranger atividades que, por sua natureza, exijam a presença física do servidor, nem pode resultar em redução da capacidade de atendimento ao público.

Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I – cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II – cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou

III – cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º O teletrabalho não poderá:

I – abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo;

II – reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

No que concerne ao potencial do teletrabalho como ferramenta para a redução de custos do serviço público, os Arts. 13 e 23 da IN transferem para o servidor a responsabilidade pela implantação e manutenção de estruturas adequadas à execução das atividades, incluídos os custos com equipamentos de informática, internet e eletricidade. No agregado, a colocação de parcela dos servidores em teletrabalho poderia, deste modo, resultar em estruturas físicas mais enxutas e menores despesas com manutenção e custeio.

Art. 13. O candidato selecionado pelo dirigente da unidade do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho, que conterá:

[...]

III – o termo de ciência e responsabilidade contendo, no mínimo:

[...]

d) dever do participante de manter a infraestrutura necessária para o exercício de duas atribuições, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação, quando executar o programa de gestão na modalidade teletrabalho;

[...]

Art. 23. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições.

A seção seguinte mostra alguns dos resultados, identificados pela bibliografia, obtidos com a implementação do teletrabalho na Administração Pública.

3.2.1 Resultados da implementação do teletrabalho na Administração Pública

O propósito desta seção é investigar as implicações da adoção do teletrabalho no setor público, analisando se essa modalidade de gestão da força de trabalho contribuiu para a materialização do princípio da eficiência, resultando em melhores resultados.

Nogueira Filho *et al.* (2020) realizaram uma análise da adoção do teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, examinando seu impacto no aumento da eficiência operacional e na redução de despesas. Com base nas revisões conduzidas pelo Comitê de Gestão do Ministério, entre setembro de 2016 e setembro de 2017, constataram um notável incremento na média de produtividade dos funcionários que aderiram ao teletrabalho, observando um acréscimo na produção de, no mínimo, 20%.

Analisando o modelo de *home office*, ou seja, o teletrabalho realizado na residência do trabalhador, adotado pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) durante a pandemia de COVID-19, Pinheiro (2021) identificou aspectos favoráveis como o aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários, o aumento da produtividade e o fortalecimento do comprometimento com as tarefas.

Lima (2018) investigou a adoção do teletrabalho nos órgãos do Poder Judiciário, destacando os benefícios gerados por esses programas tanto para os

tribunais quanto para a sociedade. Já Vieira (2020) examinou o impacto da implementação do teletrabalho na gestão de uma gerência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), observando melhorias no desempenho e na satisfação dos funcionários, apesar de identificar pontos de atenção relacionados ao isolamento social, aumento da carga de trabalho e sensação de desvinculação institucional.

Examinando a disposição de técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) em continuar trabalhando remotamente, Lopes (2022) constatou maior interesse entre os técnicos administrativos, concluindo que, de fato, as tarefas executadas por estes profissionais seriam mais aderentes aos pressupostos do teletrabalho, ao passo que o exercício da docência pressupõe contato direto com os discentes, com aspectos impossíveis de serem plenamente atingidos por aulas no esquema de educação à distância (EAD).

Adotando uma metodologia estritamente quantitativa, Viana (2020) buscou desenvolver um modelo teórico capaz de elucidar a conexão entre a propensão individual para a inovação e a adoção do teletrabalho, evidenciando a existência de uma correlação significativa entre esses dois elementos.

Com uma abordagem de gênero, Aguiar (2020) analisou a experiência de mulheres teletrabalhadoras em um departamento da Anvisa. O estudo demonstrou que o teletrabalho contribui para a harmonização entre vida familiar e profissional, beneficiando a inclusão feminina na agência. Também numa perspectiva de gênero, o trabalho de Gonçalves (2022) mostrou que o teletrabalho tem favorecido a ascensão das mulheres a cargos de liderança no serviço público.

No contexto de teletrabalho forçado pela pandemia de COVID-19, entre os meses de abril e junho de 2020, Santos & Reis (2021) investigaram a percepção de servidores públicos federais sobre a viabilidade do teletrabalho. Partindo de uma abordagem quantitativa de natureza exploratória, os pesquisadores lançaram mão da metodologia *Survey*⁶ para a aplicação de um questionário estruturado, com 451 respostas. Os resultados da pesquisa indicaram vantagens e dificuldades do teletrabalho na ótica dos servidores.

⁶ A metodologia de pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisas, normalmente um questionário.

Dentre as vantagens, a não necessidade de deslocamento destaca-se, sendo indicada por 88,5% dos participantes como o maior benefício do teletrabalho, seguida por flexibilidade de horário (69,79%) e qualidade de vida (60,43%).

TABELA 4
Vantagens da atuação em teletrabalho

Vantagens	Apontamentos	Percentual
Não necessidade de deslocamento	331	88,50%
Flexibilidade de horário	261	69,79%
Qualidade de vida	226	60,43%
Maior foco na execução das tarefas	170	45,45%
Conforto	128	34,22%
Estar mais próximo da família	121	32,35%

Fonte: Santos & Reis, 2021.

Por outro lado, a dificuldade mais citada para a atuação em teletrabalho foi “equipamentos / infraestrutura inadequados”, indicada por 47,33% dos respondentes, seguida por problemas de comunicação (35,03%) e falta de organização da rotina (34,49%).

TABELA 5
Dificuldades encontradas na atuação em teletrabalho

Dificuldades	Apontamentos	Percentual
Equipamentos / Infraestrutura inadequados	177	47,33%
Problemas de comunicação	131	35,03%
Falta de organização da rotina	129	34,49%
O convívio familiar	125	33,42%
Registros das atividades/ações	105	28,07%
Ausência de suporte de TI	89	23,80%
Ausência de apoio institucional	83	22,19%

Fonte: Santos & Reis, 2021.

Como indicado na Tabela 5, grande parte das dificuldades percebidas pelos servidores passam por estruturas de TICs inadequadas e deficiências na gestão de pessoas em teletrabalho. Esse conjunto de dificuldades ilustra os pontos de atenção e os desafios aos quais a Administração Pública deve estar atenda. Além disso, algumas das dificuldades indicadas, como “falta de organização da rotina” e “convívio

familiar” sugerem que nem todos os servidores detêm as habilidades necessárias para desempenhar atividades nesse regime trabalho, tais como capacidade de autogerenciamento e domínio adequado das ferramentas de informática.

Por fim, Rocha *et al.* (2021) analisando os impactos da adoção do teletrabalho pelos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo (Sefaz/ES) ressaltaram o potencial da prática para a economia efetiva de recursos públicos. Comparando dados relativos aos meses de março a julho dos anos de 2019 e 2020, quando cerca e 93% dos servidores do órgão foram colocados em teletrabalho, os autores detectaram a redução de dispêndios importantes como, por exemplo, vigilância ostensiva (-43,2%), energia elétrica (-19,5%), diárias de passagens (-75%), locomoção (-78%) e passagens aéreas (-76,5%). A Tabela 6 consolida os resultados obtidos.

TABELA 6

Comparativo anual, entre março e julho de 2019 e 2020, de itens selecionados de gastos da Sefaz/ES, Em R\$

Despesas de custeio	2019	2020	Varição Absoluta	Varição Percentual
Economia Efetiva				
Vigilância Ostensiva	238.198	135.294	-102.904	-43,2%
Energia Elétrica	80.503	64.770	-15.733	-19,5%
Diárias	18.807	4.701	-14.106	-75,0%
Passagens e Locomoções	14.750	3.238	-11.512	-78,0%
Locação de Meios de Transporte	18.067	6.965	-11.102	-61,4%
Passagens Aéreas	13.787	3.238	-10.549	-76,5%
Combustíveis	13.865	9.101	-4.764	-34,4%
Correspondências	4.495	685	-3.810	-84,8%
Despesas de custeio				
Locação de Imóveis	64.656	61.114	-3.542	-5,5%
Auxílio-Transporte	11.387	8.254	-3.133	-27,5%
Publicidade Legal	7.526	4.641	-2.885	-38,3%
Água e Esgoto	6.550	5.915	-635	-9,7%

Economia Potencial				
Limpeza e Conservação	98.901	101.207	2.306	2,3%
Telecomunicações	29.369	31.968	2.599	8,8%
Locação de Equipamentos	65.009	73.877	8.868	13,6%
Serviços Técnicos Profissionais / Tecnologia	198.439	253.500	55.061	27,7%
Serviços Administrativos	447.201	550.080	102.879	23,0%

Fonte: Rocha *et al.* (2021), com base em informações do Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo (Sigefes) - A preços constantes de julho/2020.

Como indicado nas páginas iniciais deste trabalho, o princípio da eficiência foi incluído pelo constituinte derivado⁷ entre aqueles que regem a atuação da Administração Pública brasileira (BRASIL, Art. 37). Esse princípio consagra a intenção do Estado brasileiro de adotar um modelo de gestão gerencial, o qual, como lembra Bresser-Pereira (1998), tem dentre seus aspectos centrais o pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; a definição de objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho; e o controle por resultados, *a posteriori*. Como mostram Santos & Reis (2021), embora a pandemia de Covid-19 tenha sido a maior responsável pela atuação dos servidores em teletrabalho (96,26% dos servidores ouvidos pelos pesquisadores), as experiências de implementação do teletrabalho em órgãos públicos são registradas há mais de uma década. Portanto, para além da pandemia, foi a busca pela eficiência que levou a Administração Pública a implantar pouco a pouco o teletrabalho como ferramenta de gestão do trabalho e prestação de serviços públicos numa perspectiva de governo digital.

Como demonstrado nesta seção, a bibliografia indica que os resultados da adoção do teletrabalho pelo serviço público são preponderantemente positivos e mostram-se alinhados a uma perspectiva de Estado gerencial, com foco na eficiência. Contudo, existem pontos de atenção como a necessidade de adequação da infraestrutura, adaptação do modelo de gestão de pessoas e desenvolvimento de competências necessárias para que a prática do teletrabalho possa ser implementada com efetividade.

⁷ Poder Constituinte Derivado, também denominado de 2º Grau ou Reformador, é aquele que tem a capacidade, delegada pelo Poder Constituinte Originário, de emendar, reformar ou modificar a Constituição vigente, fazendo alterações parciais em seu texto.

3.3 Teletrabalho no Poder Judiciário

Pretende-se nesta seção avaliar as experiências de adoção do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. O interesse específico nasce da intuição de que boa parte dos serviços públicos relacionados ao processo judicial e à atividade jurisdicional do Estado mostram-se aderentes às atividades que podem ser adequadamente realizadas sob regime de teletrabalho, desde que viabilizadas por adequado aparato de TICs.

3.3.1 Aderência das carreiras dos servidores do Poder Judiciário ao teletrabalho

Para os propósitos desta seção, entende-se como atividades aderentes ao teletrabalho aquelas relacionadas no § 1º do Art. 5º da IN nº 65/2020 do Ministério da Economia. Tratam-se de atividades que por natureza exigem maior esforço individual, elevado grau de concentração e elevado grau de previsibilidade e padronização nas entregas esperadas.

Por outro lado, para compreensão da natureza das carreiras de servidores do Poder Judiciário, toma-se por base as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União, regulamentadas pela Lei nº 11.416/2006⁸. De acordo com o Art. 2º da norma, o quadro de pessoal do Judiciário é composto pelas carreiras de Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário. Nos termos do Art. 7º, os dois primeiros exigem atualmente formação superior e o último ensino fundamental completo.

Complementarmente, os cargos são alocados nas áreas judiciárias, de apoio especializado e administrativa, cuja natureza das atribuições é fixada pelos Arts. 3º e 4º, abaixo reproduzidos:

Art. 3º. Os cargos efetivos das Carreiras referidas no art. 2º desta Lei são estruturados em Classes e Padrões, na forma do Anexo I desta Lei, de acordo com as seguintes áreas de atividade:

⁸ Para este trabalho não se considera a categoria dos magistrados (juizes e desembargadores), cuja carreira é regida pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN), Lei Complementar nº 35/1979.

I - área judiciária, compreendendo os serviços realizados privativamente por bacharéis em Direito, abrangendo processamento de feitos, execução de mandados, análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como elaboração de pareceres jurídicos;

II - área de apoio especializado, compreendendo os serviços para a execução dos quais se exige dos titulares o devido registro no órgão fiscalizador do exercício da profissão ou o domínio de habilidades específicas, a critério da administração;

III - área administrativa, compreendendo os serviços relacionados com recursos humanos, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, controle interno e auditoria, segurança e transporte e outras atividades complementares de apoio administrativo.

Parágrafo único: As áreas de que trata o caput deste artigo poderão ser classificadas em especialidades, quando forem necessárias formação especializada, por exigência legal, ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

Art. 4º As atribuições dos cargos serão descritas em regulamento, observado o seguinte:

I - Carreira de Analista Judiciário: atividades de planejamento; organização; coordenação; supervisão técnica; assessoramento; estudo; pesquisa; elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade;

II - Carreira de Técnico Judiciário: execução de tarefas de suporte técnico e administrativo;

III - Carreira de Auxiliar Judiciário: atividades básicas de apoio operacional.

Como se denota da análise dos dispositivos normativos, excetuando-se as atividades de atendimento presencial e resguardados os níveis mínimos de mão de obra para preservação do funcionamento físico das repartições, as atribuições típicas das carreiras dos servidores do Poder Judiciário mostram-se plenamente aderentes ao teletrabalho. É dizer, são atividades de natureza intelectual, que demandam elevado esforço de concentração e têm um resultado esperado razoavelmente estabelecido (laudos, pareceres, minutas, votos etc.).

O segundo elemento necessário à viabilização do teletrabalho no âmbito do Judiciário seria o adequado suporte operacional de TICs. Nesse sentido, El Kadri Filho (2023, p. 23) recorda que desde de 2006 foi regulamentado o processo judicial eletrônico (PJe), cuja implementação foi concluída com sucesso em todos os órgãos do Poder Judiciário no início da década de 2010, permitindo que a tramitação de processos judiciais, a comunicação de atos e a transmissão de peças processuais sejam realizadas totalmente por meio eletrônico⁹.

⁹ O PJe foi regulamentado pela Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006.

Além disso, frente ao sucesso do PJe, várias iniciativas surgiram no sentido de informatizar também o processo administrativo, próprio para o tratamento dos assuntos internos dos órgãos públicos. Uma das iniciativas mais bem-sucedidas foi a implementação do Sistema Processo Administrativo Virtual (PROAD) em todos os órgãos da Justiça do Trabalho. O PROAD foi desenvolvido no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12), com jurisdição no estado de Santa Catarina, sendo implantado no Regional em 2018 e adotado em toda a Justiça do Trabalho do país em 2019, por meio do Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 3/2019 do CSJT.

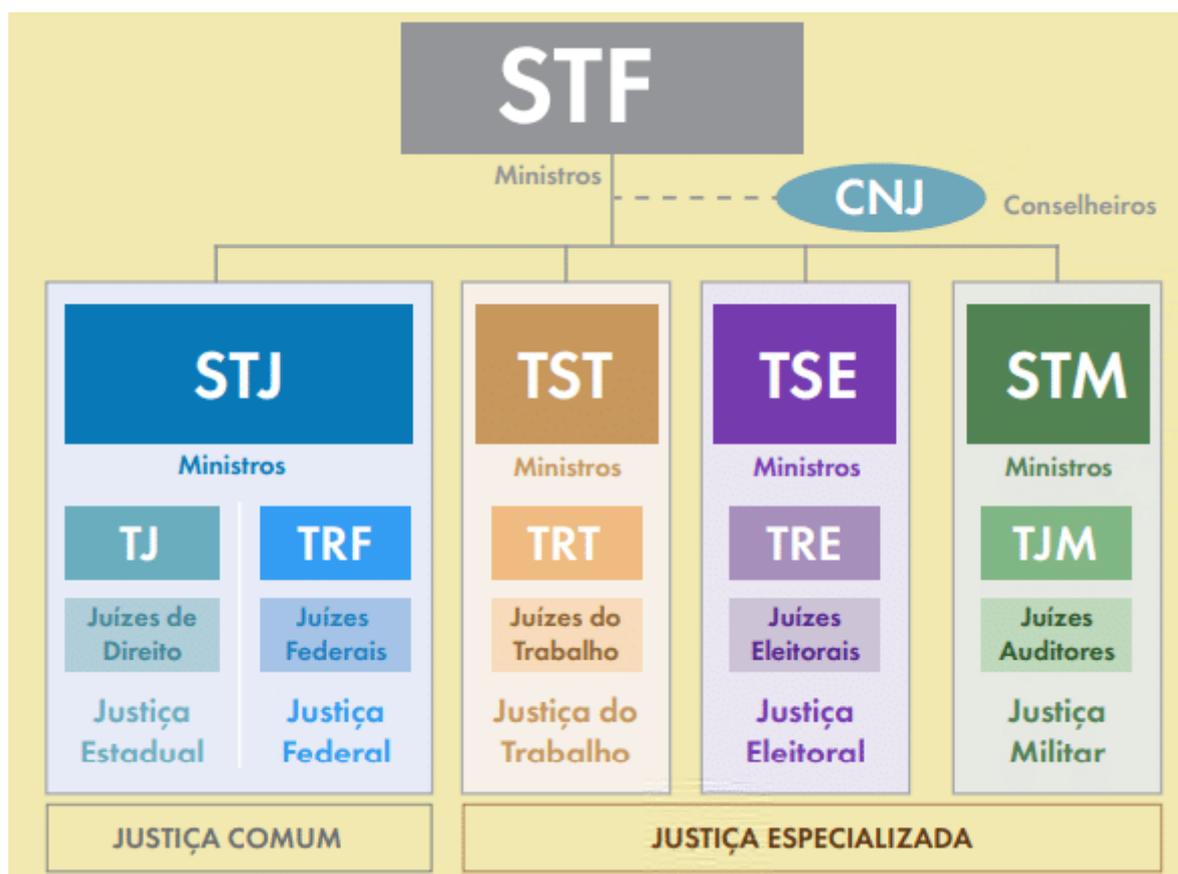
Conclui-se, portanto, pela viabilidade potencial da implantação do teletrabalho no Poder Judiciário, tendo em vista a aderência das carreiras de seus servidores e a existência de suporte de TICs, com processos validados que têm a título de exemplo o PJe e o PROAD.

3.3.2 Evolução da regulamentação do teletrabalho no Poder Judiciário

O Poder Judiciário é um dos três poderes previstos pelo Art. 2º da Constituição Federal de 1988. Juntamente com o Legislativo e o Executivo, em relação de harmonia e independência, compõe a tripartição do Estado, no esquema clássico previsto por Montesquieu (1748). A atuação e regulamentação do Poder Judiciário estão previstas no Capítulo III do Título IV da Constituição, e os órgãos que o compõe são listados no Art. 92. Administrativamente, numa perspectiva vertical, o Judiciário divide-se em três níveis. No primeiro nível, a atividade judicante é exercida pelos juízes, que atuam nas varas e fóruns judiciais. No segundo nível têm-se os Tribunais de Justiça estaduais (TJs) e os Tribunais Regionais federais. No terceiro nível estão os Tribunais Superiores. No topo da estrutura está o Supremo Tribunal Federal (STF), com competência para matérias de cunho constitucional. Pode-se falar também na organização horizontal do Poder Judiciário, que se divide em justiça comum e justiça especializada. No ramo da justiça comum encontram-se os Tribunais de Justiça dos estados (TJs) e os Tribunais Regionais Federais (TRFs), submetidos ao Superior Tribunal de Justiça (STJ). No ramo especializado tem-se: a Justiça do Trabalho, com os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) submetidos ao Tribunal Superior do Trabalho (TST); a Justiça Eleitoral, com os Tribunais Regionais Eleitorais

(TREs) submetidos ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e a Justiça Militar, com os Tribunais de Justiça Militar (TJMs) submetidos ao Superior Tribunal Militar (STM). No topo da estrutura administrativa há ainda o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sem função jurisdicional, com competência sobre a organização administrativa de todo o complexo judiciário.

Figura 1 – Organograma do Poder Judiciário



Fonte: Constituição Federal de 1988, Art. 92.

Dentre os ramos do Poder Judiciário, a Justiça do Trabalho foi a primeira a regulamentar, a título de experiência, o teletrabalho entre os servidores. Em 2012 foram publicadas as primeiras resoluções do TST¹⁰ e do CSJT¹¹. Esta formulou o conceito de modalidade de trabalho realizado fora das dependências dos órgãos da Justiça do Trabalho, aquela definiu teletrabalho como atividades executadas pelos servidores fora das dependências do TST. Ambas fixaram que o teletrabalhador

¹⁰ Resolução Administrativa TST nº 1.499, de 1º de fevereiro de 2012.

¹¹ Resolução CSJT nº 109, de 29 de junho de 2012.

deveria apresentar produtividade, no mínimo, 15% superior à do trabalhador em regime presencial. Também definiram que caberia ao teletrabalhador a responsabilidade pelas estruturas físicas e tecnológicas necessárias à realização do trabalho (EL KADRI FILHO, 2023). É interessante notar que já nesta primeira experiência, o CSJT apontou como justificativa para a edição da norma, entre os chamados “considerandos”, *“o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal”*. Assim, fixou como objetivo central do teletrabalho, conforme *caput* do Art. 3º, *“aumentar, em termos quantitativos e sem prejuízo da qualidade, a produtividade dos trabalhos realizados”*. Além disso, elencou, nos incisos do Art. 3º, objetivos de um modelo de gestão de pessoas gerencial, como *“atrair, motivar e comprometer os servidores; economizar tempo de deslocamento; melhoria da qualidade de vida dos servidores”*.

Uma vez que a experiência inicial foi considerada bem-sucedida, a partir da Resolução CSJT nº 151 de 2015, o Conselho incorporou a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Manteve-se o incremento mínimo de 15% na produtividade dos teletrabalhadores e a responsabilidade dos servidores pela viabilização das estruturas físicas e de TICs. Entretanto, passou-se a exigir que os tribunais instituíssem Comissões de Gestão do Teletrabalho, que seriam responsáveis pela coordenação local do regime de teletrabalho, viabilizando a disseminação de orientações quanto aos aspectos técnicos dos equipamentos a serem empregados no trabalho à distância, bem como acerca de cuidados ergonômicos e de saúde.

Em 2016 o CNJ, por meio da Resolução CNJ nº 227/2016, regulamentou o teletrabalho para todos os órgãos do Poder Judiciário com os mesmos objetivos da experiência pioneira no âmbito da Justiça do Trabalho, isto é, visando conciliar aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos servidores. Não obstante, no tocante às metas de produtividade o CNJ houve por bem não referenciar um percentual mínimo, apenas exigindo que as entregas dos teletrabalhadores fossem superiores às dos servidores em atividade presencial. Em vista disso, em 2017, o CSJT adequou sua regulamentação¹², suprimindo a referência aos 15% mínimos de incremento na produtividade dos teletrabalhadores. Contudo, com base nos

¹² Resolução CSJT nº 207, de 29 de setembro de 2017.

aprendizados observados, fez constar expressamente na norma que o teletrabalho não deveria obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração dos teletrabalhadores, nem embaraçar o direito ao tempo livre. Além disso, CNJ e CSJT deixaram claro a natureza facultativa do teletrabalho, a critério da Administração Pública, não constituindo direito ou dever do servidor.

Inicialmente, em 2016, no que se refere à proporção de servidores que poderiam ser colocados em teletrabalho, o CNJ fixou o percentual de 30% dos servidores da unidade de lotação, sendo que a critério da presidência do órgão a quantidade de teletrabalhadores poderia ser majorada até 50%. Contudo, em 2019¹³ o CNJ retira a limitação percentual, deixando a definição quanto à proporção de teletrabalhadores a cargo da Administração dos Tribunais. O teletrabalho estava então virtualmente possibilitado a todos os servidores, resguardadas as vedações específicas da norma, como por exemplo os casos de estágio probatório, servidores com subordinados ou em cargos de chefia. Também ficou autorizado o teletrabalho no exterior.

Em relação à majoração de produtividade dos servidores em teletrabalho, em 2019, a regulamentação do CNJ determinou que, embora devesse ser superior ao desempenho dos servidores em atividade presencial, deveria guardar parâmetros e razoabilidade e proporcionalidade e não poderia comprometer o direito ao tempo livre. Foram imputados novos deveres aos teletrabalhadores, entre os quais detacam-se a obrigatoriedade de realização de exame médico periódico anual e a exigência de declaração de cumprir todos os requisitos para a realização do trabalho à distância, com possibilidade de vistoria de seu espaço de teletrabalho pelos tribunais.

A partir de março de 2020, com a deflagração da pandemia de COVID-19, tanto o CNJ¹⁴ quanto o CSJT¹⁵ publicaram resoluções determinando a suspensão do trabalho presencial de magistrados e servidores, estabelecendo de modo compulsório uma nova modalidade de teletrabalho denominada trabalho remoto. Assim, embora tenha sido exigida a presença de um mínimo de servidores que pudessem preservar a manutenção de serviços essenciais dos órgãos, o trabalho à distância tornou-se, de

¹³ Resolução CNJ nº 298, de 22 de outubro de 2019.

¹⁴ Resoluções CNJ nº 313, de 19 de março de 2020, nº 314, de 20 de abril de 2020 e nº 318, de 07 de maio de 2020.

¹⁵ Resolução CSJT nº 262, de 29 de maio de 2020.

repente, a regra. Ainda em junho de 2020, o CNJ tentou regulamentar o retorno gradual ao trabalho presencial. Entretanto, face ao recrudescimento da pandemia no Brasil entre 2020 e 2021 o trabalho remoto foi preservado e novos meios foram desenvolvidos para viabilizar as audiências trabalhistas e o atendimento ao público externo. Surgiram assim as audiências telepresenciais, por meio de aplicativos de videoconferência, e o balcão virtual¹⁶. Desse modo, no Poder Judiciário foi se convencionando distinguir entre teletrabalho e trabalho remoto. Este entendido como espécie de teletrabalho não regulamentado, forçado pelas contingências da pandemia.

Como aponta El Kadri Filho (2023), independentemente do trabalho remoto, ainda em 2020, o CNJ definiu o teletrabalho como uma condição especial passível de ser requisitada por servidores com deficiência ou doença grave e por servidoras gestantes ou lactantes. O benefício estendeu-se também a servidores com filhos com deficiência. Assim, a partir da publicação da Resolução CNJ nº 343/2020, o teletrabalho passou a constituir direito de servidores enquadrados nas condições citadas, desde que apresentado adequado laudo médico.

A Resolução CNJ nº 371/2021 tornou possível o teletrabalho para servidores em cargos de chefia ou com subordinados e restringiu a vedação do teletrabalho apenas ao primeiro ano do estágio probatório. No mesmo ano, com a Resolução CSJT nº 293/2021, surgiram os conceitos de teletrabalho integral e parcial. No teletrabalho integral o trabalho é realizado preponderantemente fora das instalações do órgão, com o uso de TICs, ficando o teletrabalhador dispensado do controle de jornada. Por sua vez, no teletrabalho parcial, a jornada semanal é dividida, com alguns dias de atividade presencial e alguns em teletrabalho, mediante a observância de escala.

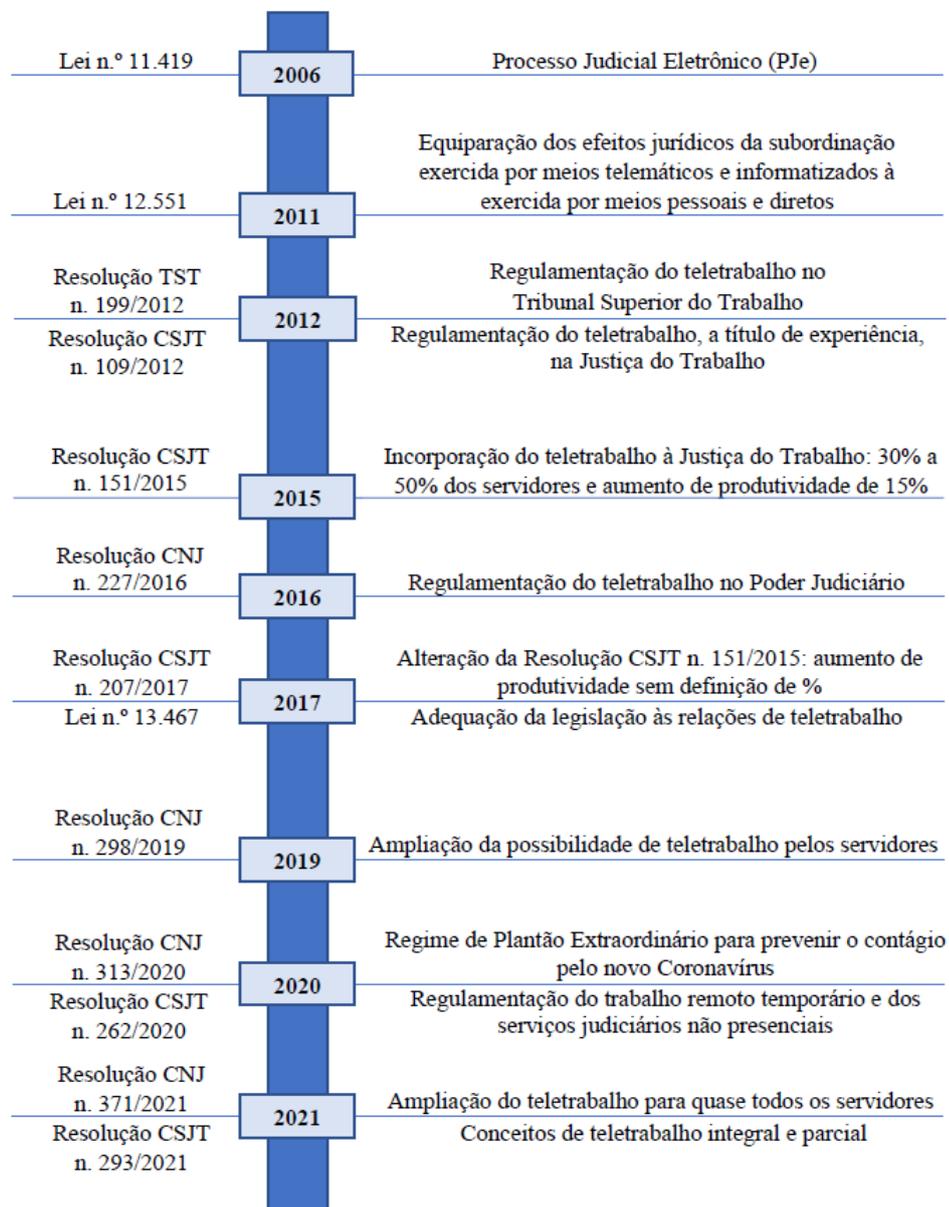
Há que se destacar ainda que embora os serviços judiciais tenham retomado a normalidade de atividades presenciais, uma vez superada a pandemia, o trabalho remoto, modalidade de teletrabalho não regulamentado, não foi oficialmente suprimido. Deste modo, atualmente convivem as duas modalidades. Na prática, o trabalho remoto realiza-se, mediante revezamento das equipes, sob conveniência das

¹⁶ Resoluções CNJ nº 322, de 01 de junho de 2020 e nº 397, de 09 de junho de 2021.

chefias imediatas. Como se trata de um “teletrabalho informal”, as garantias são precárias e pode-se exigir o trabalho 100% presencial a qualquer tempo.

A Figura 2 resume a evolução da normatização do teletrabalho entre os servidores do Poder Judiciário, traçando paralelo com a evolução da legislação trabalhista que rege o setor privado. A seguir são apontados os principais aspectos do regramento atual do teletrabalho.

Figura 2 – Legislação trabalhista e regulamentação do teletrabalho pelos órgãos reguladores do Poder Judiciário



3.3.2.1 Principais características do teletrabalho no Poder Judiciário

Atualmente o teletrabalho no Poder Judiciário é regido pela Resolução CNJ nº 227/2016, cuja última atualização ocorreu em 2023¹⁷. Nos termos do Art. 2º, inciso I, o teletrabalho é definido como “*modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos*”.

O teletrabalho é compreendido como ferramenta que objetiva conciliar aumento de produtividade, gestão gerencial aplicada à gestão de pessoas e qualidade de vida dos servidores, como se denota no Art. 3º:

Art. 3º. São objetivos do teletrabalho:

I – aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;

II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;

III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário;

V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;

VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;

IX – respeitar a diversidade dos servidores;

X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

Não obstante, o Art. 4º deixa claro que nem todos os serviços judiciais podem ser realizados em teletrabalho, sendo essa modalidade “*restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho*”. O dispositivo também explicita que o teletrabalho é facultativo, à critério dos órgãos, não constituindo direito ou dever do servidor. Nesse sentido, cabe à Administração julgar a conveniência de deferir as solicitações de teletrabalho (Art. 5º). Entretanto, uma vez concedido o teletrabalho, é possível a reversão ao trabalho presencial a qualquer tempo, por

¹⁷ Resolução CNJ nº 511, de 30 de junho de 2023.

iniciativa tanto do servidor quanto da Administração, sendo neste último caso exigida a justificativa da decisão (Arts. 15 e 16).

Embora nem todas as atividades possam ser exercidas em regime de teletrabalho, a normativa, com algumas exceções, confere a todos os servidores o direito de solicitá-lo. Só em três situações veda-se aos servidores pleitear o teletrabalho: no primeiro ano do estágio probatório; quando houver contraindicações, por motivo de saúde, constatadas em perícia médica e em caso de penalidade disciplinar nos últimos dois anos (Art. 5º, inciso I). Além disso, têm prioridade os servidores que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização e aqueles que esteja gozando de licença para acompanhamento de cônjuge (Art. 5º, inciso II).

Há que se ressaltar que em algumas circunstâncias o servidor tem direito subjetivo ao teletrabalho. Enquadram-se nessa situação o servidor estudante beneficiado com horário especial (Art. 5º, § 9º), o servidor com deficiência ou doença grave, aquele que tenha filho ou menor dependente com as mesmas limitações e as servidoras gestantes ou lactantes (Art. 5º, § 12).

No tocante à liberdade geográfica, o teletrabalho pode ser exercido de qualquer região do país, podendo o servidor residir fora da sede de jurisdição do tribunal (Art. 5º, inciso I) e até mesmo fora do país (Art. 5º, § 12), neste último caso desde que exista interessa da Administração.

Para preservar a capacidade plena de funcionamento dos setores e o atendimento ao público interno e externo (Art. 5º, inciso V), atualmente o CNJ determina que o número de servidores em regime de teletrabalho não pode exceder 30% do quadro permanente da Vara, do Gabinete ou de Unidade Administrativa (Art. 5º, inciso III). Contudo, para fins de aferição do número máximo de teletrabalhadores, deve-se excluir aqueles com direito subjetivo.

No que concerne à produtividade dos teletrabalhadores, o Art. 6º assevera que devem ser fixadas metas de desempenho superiores à produção dos servidores que desempenhem a mesma função em regime presencial. Não fixa, contudo, percentuais fixos de desempenho, os quais devem ser estabelecidos de modo individual, pelos gestores das unidades, guardados os princípios de proporcionalidade

e razoabilidade, sem embaraços ao direito ao tempo livre. Uma vez estabelecido, o alcance da meta de desempenho equivale ao cumprimento da jornada de trabalho (Art. 7º).

Os resultados do regime de teletrabalho devem ser adequadamente monitorados. Para tanto, cada órgão do Poder Judiciário deve instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho, que tenha entre suas competências: a obrigação de avaliar semestralmente os resultados das unidades que aderirem ao teletrabalho e apresentar, à presidência do órgão, relatório anual sobre o cumprimento dos objetivos do teletrabalho (Art. 17). Além disso, cada órgão do Poder Judiciário que aderir ao teletrabalho deve encaminhar, no prazo de um ano após a implementação, relatório ao CNJ com avaliação dos resultados observados, no intuito de aperfeiçoar as práticas adotadas (Arts. 21 e 22).

Por fim, ressalte-se que a modalidade de trabalho remoto, imposta pelas contingências da COVID-19 e entendida como espécie de teletrabalho não regulamentado, nunca foi oficialmente suprimida. Assim, convivem atualmente essas duas modalidades de teletrabalho, sendo que a adoção do trabalho remoto depende da avaliação de conveniência da chefia imediata, consistindo, no mais das vezes no estabelecimento informal de escala entre os servidores das unidades, que executam suas atividades de modo remoto alguns dias por semana. De acordo com o Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário, 22,6% dos servidores desempenhavam suas atividades em trabalho remoto.

3.3.3 Resultados da implementação do teletrabalho no Poder Judiciário

Como mencionado na sessão anterior, a Resolução CNJ nº 227/2016 atribuiu aos órgãos do Poder Judiciário a obrigação de analisar periodicamente os resultados alcançados com a adesão do teletrabalho. Todavia, não há obrigação de publicação dos dados relativos a essa avaliação, sendo que a única obrigação expressa dos tribunais consiste na publicação semestral, no sítio eletrônico, dos nomes dos servidores em teletrabalho (Art. 5º, § 8º). Ainda assim, embora a indisponibilidade dos dados impossibilite o exame mais profundo dos resultados obtidos com o teletrabalho, esta sessão propõe-se, de modo exemplificativo, a

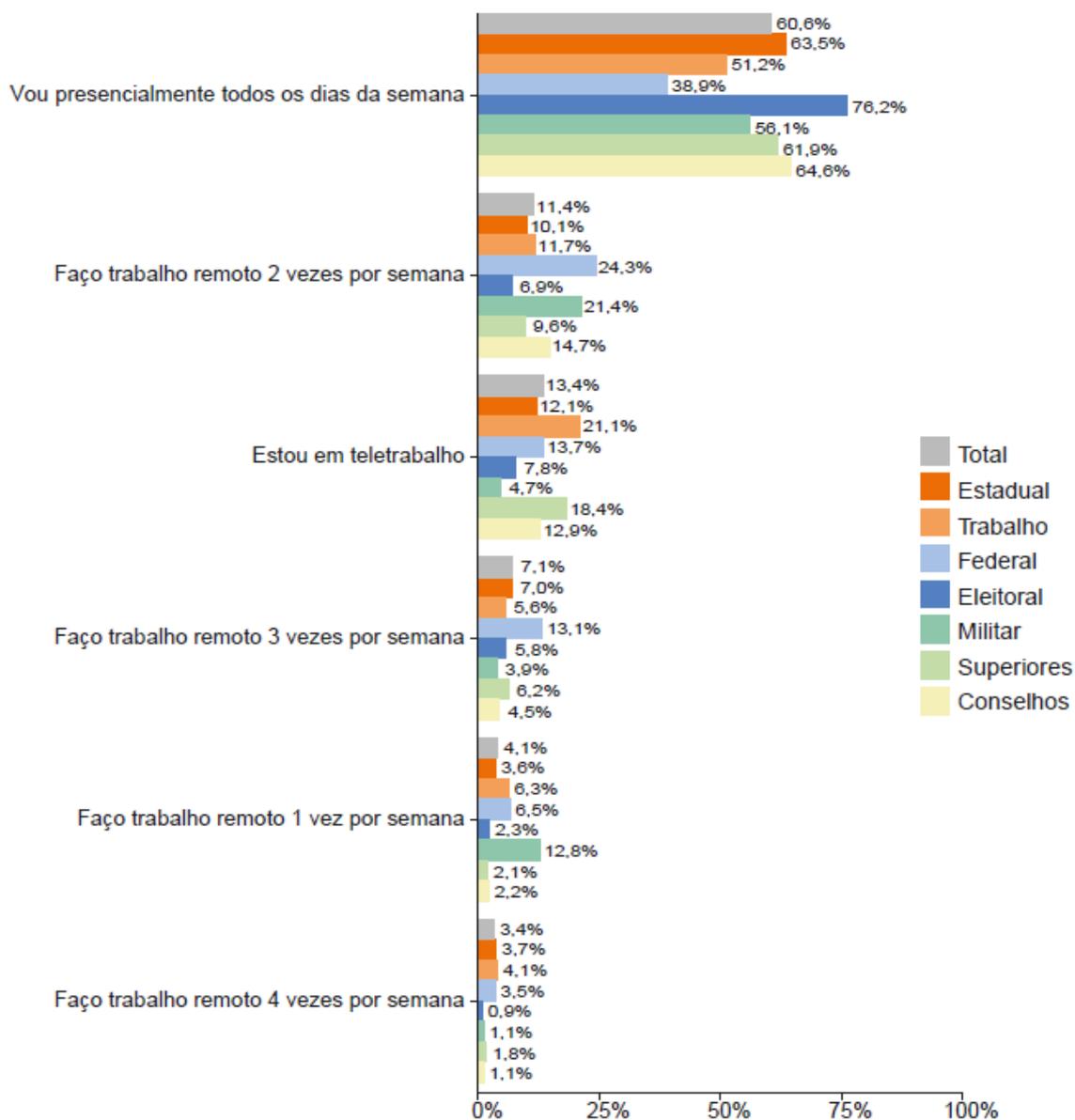
apresentar alguns resultados alcançados por alguns órgãos do Poder Judiciário. Para tanto, lança-se mão das informações do Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário e de dados disponibilizados pela bibliografia.

3.3.3.1 Informações sobre o teletrabalho no Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário

Conforme informações do Relatório do 2º Censo do Poder Judiciário, realizado em 2023, 39,4% dos servidores realizam suas atividades em alguma modalidade de teletrabalho¹⁸. Dentre os ramos, a Justiça Federal é a que registra a maior adesão ao teletrabalho, com 61,1% dos servidores atuando sob alguma de suas modalidades. Por outro lado, o menor nível de adesão ocorre na Justiça Eleitoral, com 23,8% dos servidores.

¹⁸ 13,4% dos servidores atuam sob regime de teletrabalho integral e 26% adotam modalidade híbrida, seja o teletrabalho parcial, seja o trabalho remoto (teletrabalho não regulamentado, implementado conforme conveniência da chefia local).

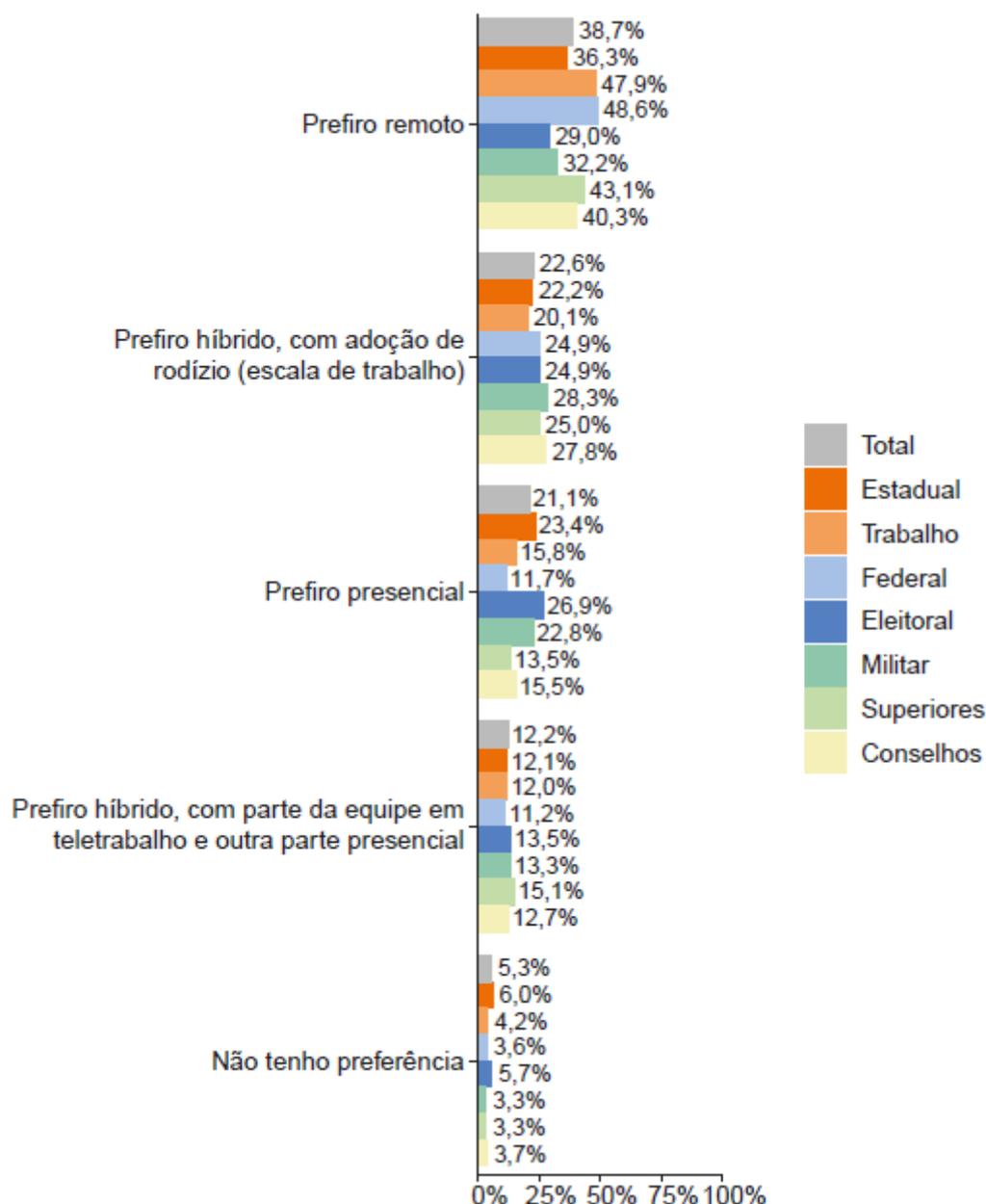
Figura 3 – Regime de trabalho dos servidores, por ramo de justiça



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2023. 2º Censo do Poder Judiciário, p. 93.

No que se refere à opinião dos servidores em relação ao regime de trabalho, o 2º Censo revela ampla preferência pelo teletrabalho. Assim, 38,7% preferem o teletrabalho integral e 22,6% preferem o regime híbrido em escala de trabalho. Apenas 21,1% dos servidores preferem realizar suas atividades apenas presencialmente.

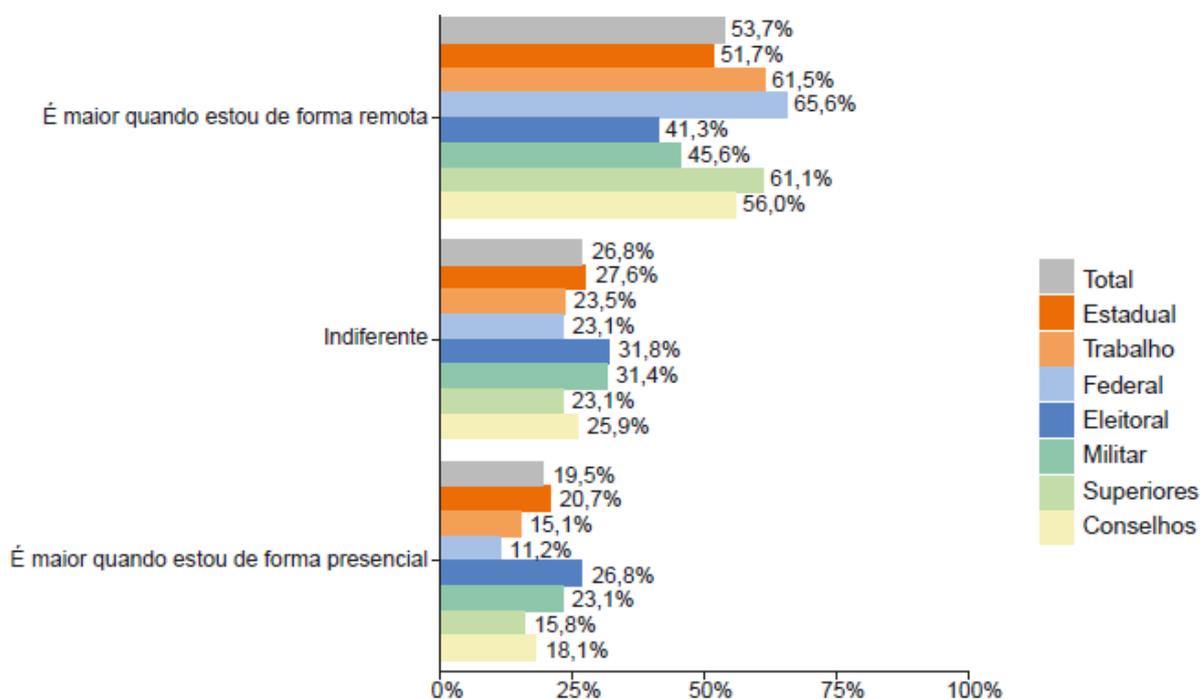
Figura 4 – Forma de trabalho de preferência dos servidores, por ramo de justiça



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2023. 2º Censo do Poder Judiciário, p. 101.

No tocante à produtividade de seu trabalho, 53,7% dos servidores afirmam que são mais produtivos no teletrabalho, 26,8% dizem que o rendimento independe do regime de trabalho e apenas 19,5% referem produzir mais presencialmente. A percepção de maior produtividade no teletrabalho é maior entre os servidores da Justiça Federal, 65,5%, e dos Tribunais Superiores, 61,1%.

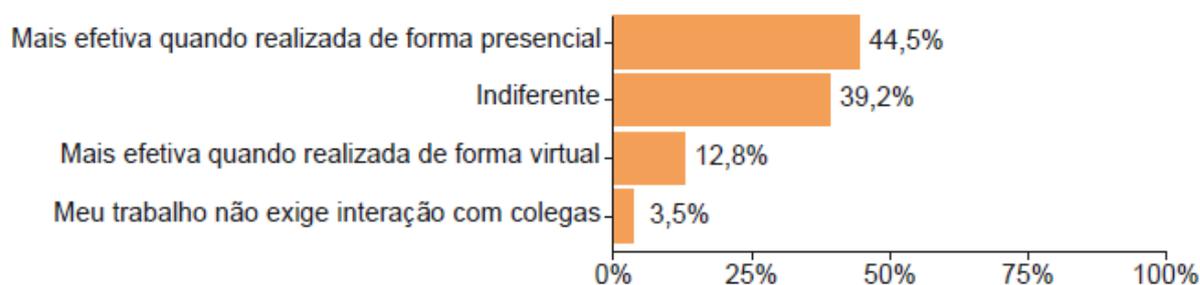
Figura 5 – Percepção dos servidores quanto à produtividade, por ramo de justiça



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2023. 2º Censo do Poder Judiciário, p. 98.

Já em relação à interação social com os colegas, apenas 12,8% dos servidores consideram que é mais efetiva quando realizada de forma virtual. Por outro lado, 44,5% afirmaram que a interação é mais efetiva se presencial.

Figura 6 – Percepção dos servidores sobre a interação com colegas de trabalho



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2023. 2º Censo do Poder Judiciário, p. 100.

3.3.3.2 Resultados do teletrabalho no Poder Judiciário indicados pela bibliografia

Nesta seção, a título exemplificativo, apresentam-se alguns resultados da adesão ao teletrabalho por alguns órgãos do Poder Judiciário, disponíveis na bibliografia consultada para este trabalho.

No período anterior à pandemia de COVID-19, Leite & Lemos (2021) realizaram estudo de caso múltiplo com o intuito de investigar comparativamente a gestão de pessoas em teletrabalho no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12). Além da análise dos aspectos normativos, foram realizadas, ao longo de 2019, entrevistas com gestores e servidores da área de gestão de pessoas. Entre os benefícios do teletrabalho, o MPSC e o TJSC frisaram a redução de custos operacionais e melhorias no índice de rotatividade. Já o TRT12 destacou a redução de conflitos. Como principal dificuldade, MPSC e TJSC ressaltaram a dificuldade para calibrar adequadamente as metas de produtividade esperadas dos teletrabalhadores. Como principal desafio à adoção do teletrabalho, TJSC e TRT12 indicaram a necessidade de adaptação do perfil do gestor para a realidade inovadora do teletrabalho e a ausência de ferramentas adequadas para gerenciar a produtividade. Complementarmente, os três órgãos relataram como posturas desafiadoras o preconceito por parte da sociedade e a resistência de gestores e servidores presenciais.

Guerra *et al.* (2020) investigaram a implantação do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), com jurisdição nos estados do Pará e Amapá. Como indicam os autores, a partir de 2018 o Regional notou sensível mudança no perfil dos servidores. Percebeu-se que 35% do quadro de pessoal havia ingressado por meio de concursos realizados em 2013 e 2015 e deste total cerca de 60% era natural de outros estados da federação, tendo 80% deles nascido após 1980. Como reflexo, cresceram as demandas pelo teletrabalho, levando o TRT8 a implementar o Projeto Teletrabalho Estruturado. Analisando dados disponibilizados pela Comissão de Gestão do Teletrabalho do Regional, os pesquisadores evidenciaram aumento de produtividade das unidades do TRT8 que aderiram ao teletrabalho, levando ao *“atingimento no ano de 2018, de todas as metas nacionais*

do Poder Judiciário, estabelecidas pelo CNJ, e de 11 das 13 metas nacionais da Justiça do Trabalho, definidas pelo CSJT”. Graças ao teletrabalho, o TRT8 passou a ter seis das dez melhores Varas do Trabalho do país e 17 das 50 Varas com melhores resultados no Índice Nacional de Gestão de Desempenho da Justiça do Trabalho. Também foram registrados diversos indícios de melhoria do clima organizacional:

Em relação ao clima organizacional, verificou-se melhoria significativa nos indicadores de clima das unidades que aderiram ao teletrabalho. Como exemplos, podem-se citar variações positivas do clima medido em 2017 para 2018 da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, que partiu de 77,36% para 89,81% de avaliação positiva de clima (12,45 p.p. de aumento) e da 6ª Vara do Trabalho de Macapá, que saltou de avaliação positiva de clima de 60,81% para 81,35% (aumento de 20,54 p.p.). Em Parauabemas, a média de avaliação positiva do clima nas 4 (quatro) Varas do Trabalho saltou de 65,88% em 2017 para 81,70% em 2018, um acréscimo de 15,82 p.p. (GUERRA *et al.*, 2020, p. 108).

Pandini & Pereira (2021) realizaram estudo qualitativo com o objetivo de avaliar a percepção de servidores do Poder Judiciário e do Ministério Público da União (MPU) sobre o teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19. Além da análise documental, os autores lançaram mão de questionários disponibilizados ao público alvo por meio da ferramenta *Google Forms*. Como impactos positivos os servidores ouvidos elencaram melhoria da qualidade de vida, devido à possibilidade de ampliar a convivência com a família e cuidar mais de si mesmos. Além disso, ressaltam o aumento de produtividade. Como ponto negativo, ressaltaram a perda de interação social e o menor senso de pertencimento, além de pressões psicológicas pelas cobranças para o alcance das metas. O resumo dos impactos aferidos pelos autores pode ser observado na Tabela 7.

TABELA 7

Impactos negativos e positivos na vida profissional do servidor

ASPECTOS	IMPACTOS	
	NEGATIVOS	POSITIVOS
Profissionais/organizacionais	Perda do calor humano e da interação social. Menos contato. Distanciamento. Afastamento. Falta de colegas. Senso de pertencimento.	Diminuição de atestados. Aumento da produtividade. Menos poluição. Melhoria do meio ambiente. Menos trânsito. Segurança. Otimização do tempo.

Econômicos para a instituição	Nenhum	Diminuição dos custos e insumos. Redução de gastos com água, luz, telefone, manutenções, limpeza, internet. Aluguel e manutenção do espaço físico. Material de higiene e limpeza. Café. Menor necessidade de espaço físico.
-------------------------------	--------	---

Fonte: Pandini & Pereira (2021).

El Kadri Filho (2023) interessou-se pela avaliação da adequação das estruturas de teletrabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT15), com sede em Campinas e jurisdição no interior do estado de São Paulo, colocados em trabalho remoto em virtude do isolamento social decorrente da COVID-19. O pesquisador elaborou questionário utilizando o teste Mann-Whitney, respondido pelos servidores do tribunal oito meses após o início do trabalho remoto. Os dados foram avaliados de acordo com o risco ergonômico proposto pela escala ROSA-Br. Os resultados indicaram que a maioria dos servidores trabalhavam em condições ergonômicas inadequadas, com probabilidade de desenvolvimento de problemas osteomusculares:

The ergonomic risk represented by the adequacy of the workstation, especially when assessed by ROSA-Br, indicated inadequate working conditions at the homes of many workers during the COVID-19 pandemic. With the continuity of teleworking, companies must pay attention to the working conditions of their employees, including the workload, with a view to preventing musculoskeletal problems (EL KADRI FILHO, 2023, p. 64).

Como demonstra a bibliografia citada, a adoção do teletrabalho pode ter efeitos benéficos relevantes, combinando aumento de produtividade e melhoria da qualidade de vida dos servidores. Portanto, o teletrabalho pode sim ser uma ferramenta a serviço de uma perspectiva de gestão gerencial da Administração Pública. Nota-se, entretanto, pontos de atenção como a necessidade de adequação das estruturas de gestão de pessoas e capacitação de gestores. Além disso, é preciso que a Administração tenha postura proativa no que se refere à inspeção do local de trabalho dos teletrabalhadores, prevenindo problemas futuros relacionados a doenças osteomusculares.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito investigar a adequação do teletrabalho como ferramenta de gestão de pessoas na Administração Pública brasileira, especialmente no âmbito do Poder Judiciário, numa perspectiva de Estado gerencial, com vistas à consecução do princípio constitucional da eficiência.

O exame da bibliografia relevou certa dissonância ao redor conceito de teletrabalho, com palavras diferentes aplicadas ao mesmo fenômeno e uso de um mesmo termo para situações diferentes. Ainda assim, foi possível conceituar teletrabalho como o trabalho realizado fora das instalações do empregador, com o necessário emprego de TICs para sua realização. Evidenciou-se também que o interesse pela temática do teletrabalho aplicado à Administração Pública é relativamente recente, fomentado pela pandemia de COVID-19, com concentração de publicações a partir de 2020.

Do ponto de vista do mercado de trabalho em geral, aferiu-se que a regulamentação do teletrabalho no país é ainda incipiente, tendo sido inserida no escopo da CLT pela Reforma Trabalhista de 2017, com significativa revisão em 2022, em decorrência do evento pandêmico. Constatou-se certo vazio sumular na jurisprudência das cortes superiores, como o TST e o STF, o que sugere que ainda não há pacificação jurídica quanto às implicações do teletrabalho.

No que concerne à adesão ao teletrabalho, evidenciou-se que foi experimentado pelo setor público muito antes que no setor privado, com a adoção do regime por alguns órgãos públicos já em meados da década de 2000. Em relação à regulamentação, o Poder Judiciário, especialmente a Justiça do Trabalho, foi pioneiro, sendo que as primeiras resoluções sobre o tema datam de 2012.

A bibliografia consultada demonstrou forte aderência do teletrabalho a diversas atividades desenvolvidas pelo setor público. O exame das normas relevou que podem ser adequadamente realizadas em regime de teletrabalho atividades que por natureza exigem maior esforço individual, elevado grau de concentração e elevado grau de previsibilidade e padronização nas entregas esperadas (IN nº 65/2020 do

Ministério da Economia). No mesmo sentido, evidenciou-se a perfeita compatibilidade das carreiras dos servidores do Poder Judiciário ao regime de trabalho à distância.

De acordo com os estudos consultados, a adoção do teletrabalho no serviço público é preponderantemente positiva, com bons resultados para o aumento da produtividade, a melhoria da percepção de clima organizacional, a economia de recursos e a qualidade de vida dos servidores. Alguns autores até mesmo evidenciam o papel do teletrabalho como política de inclusão de gênero, facilitando o acesso das mulheres aos cargos de gestão. Todavia, são elucidados pontos de atenção importantes como a necessidade de adequação da infraestrutura de TICs, adaptação do modelo de gestão de pessoas e desenvolvimento de competências necessárias à prática do teletrabalho, entre as quais a capacidade de autogestão e domínio adequado e suficiente das ferramentas de informática. Também foram indicados problemas com a adequação ergonômica do local de trabalho dos teletrabalhadores, com probabilidade de desenvolvimento de distúrbios osteomusculares. Nesse sentido, sugere-se que a Administração Pública assuma parte da responsabilidade pela adequação da estrutura de trabalho, o que atualmente é normativamente implicado como sendo de responsabilidade dos próprios servidores.

Uma das limitações deste trabalho foi a constatação de que a maior parte das publicações consultadas tinha natureza qualitativa, sendo que muitas delas tiveram como ponto de partida a percepção dos servidores, com poucos estudos embasados por dados advindos da gestão dos órgãos. Além disso, não foi possível encontrar publicações que analisassem o período pós-pandemia.

Assim, para o futuro, vislumbra-se a possibilidade de estudos de aprofundamento, pautados no controle e avaliação dos resultados do teletrabalho efetuados pelos órgãos do Poder Judiciário. A Resolução CNJ nº 227/2016 atribuiu aos órgãos do Poder Judiciário a obrigação de analisar periodicamente os resultados alcançados com a adesão ao teletrabalho, o que sugere a existência de dados relevantes para o amadurecimento da pesquisa sobre o teletrabalho. Todavia, como não há previsão legal para a publicação dessas informações, futuras pesquisas nesta seara demandarão a requisição de informações ao Conselho Nacional de Justiça.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt. **Teletrabalho e as mulheres: satisfação e conciliação entre a vida profissional e familiar.** Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. FGV Repositório Digital, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/bb5cff05-f8a9-49f3-837e-d3973fd08f94>.

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. **How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings.** *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 12, n. 2, September 15, 2015. Disponível em: <https://www.psychologicalscience.org/publications/telecommuting.html>.

BARBOSA, Marina. **Home office de servidores gera corte anual de gastos de até R\$ 500 milhões.** *Correio Braziliense*, Brasília/DF, 05 julho 2020. Economia. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/05/internas_economia,869461/home-office-de-servidores-gera-corte-anual-de-gastos-de-ate-r-500-mil.shtml. Acesso em 04 abr. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório 2º Censo do Poder Judiciário 2023.** Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/01/relatorio-do-censo-de-2023-31012024.pdf>.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227, de 14 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/89045/2016_res0227_cnj.pdf?sequencia=1&isAllowed=y. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 298, de 22 de outubro de 2019.** Altera a Resolução nº 227/2016, de 14 de junho de 2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 313, de 19 de março de 2020.** Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo Novo coronavírus (Covid-19), e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Brasília, 2020. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/169530>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 314, de 20 de abril de 2020.** Prorroga, no âmbito do Poder Judiciário, em parte, o regime instituído pela Resolução n. 313, de 19 de março de 2020, que estabelece regime de Plantão Extraordinário para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo Novo coronavírus (Covid-19), e garantir o acesso à justiça neste período emergencial; e modifica as regras de suspensão de prazos processuais. Brasília, 2020. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/170664>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 318, de 07 de maio de 2020.** Prorroga, no âmbito do Poder Judiciário, em parte, o regime instituído pelas Resoluções nº 313, de 19 de março de 2020, e nº 314, de 20 de abril de 2020, e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3308>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 322, de 01 de junho de 2020.** Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, medidas para a retomada dos serviços presenciais, observadas ações necessárias para preservação de contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3333>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 343, de 09 de setembro de 2020.** Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 371, de 12 de fevereiro de 2021.** Altera a Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3740>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 397, de 09 de junho de 2021.** Altera a Resolução CNJ nº 322/2020, que estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, medidas para a retomada dos serviços presenciais, observadas ações necessárias para preservação de contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. Brasília, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3977>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 511, de 30 de junho de 2023.** Altera o art. 5º da Resolução CNJ nº 227/2016, para revogar as alíneas “a”, “b” e “c” do inciso II e acrescentar o § 12. Brasília, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5173>. Acesso em 17 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 109, de 29 de junho de 2012.** Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de experiência, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Brasília, 2012. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/25000/2012_res0109_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 151, de 29 de maio de 2015.** Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Brasília, 2015. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/63630/2015_res0151_csjt_rep02.pdf?sequence=14&isAllowed=y. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 207, de 29 de setembro de 2017.** Altera a Resolução n. 151/CSJT, de 29 de maio de 2015, que incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Brasília, 2015. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/115311>. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 262, de 29 de maio de 2020.** Referenda o Ato Conjunto n. 6/CSJT.GP.GVP.CGJT, de 5 de maio de 2020, que consolida e uniformiza, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau, a regulamentação do trabalho remoto temporário, do funcionamento dos serviços judiciários não presenciais e da realização de sessões de julgamento telepresenciais, com o objetivo de prevenir o contágio pelo Novo Coronavírus (Covid-19), bem como garantir acesso à justiça. Brasília, 2020. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/173719>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Resolução nº 293, de 21 de maio de 2021.** Altera a Resolução n. 151/CSJT, de maio de 2015, que incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Brasília, 2021. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/186771>. Acesso em 16 mai. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 3/2019.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.csjt.jus.br/documents/955023/4211207/Acordo+de+Coopera%C3%A7%C3%A3o+T%C3%A9cnica+n%C2%B03+2019.pdf>. Acesso em 09 mai. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 02 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm. Acesso em 03 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm. Acesso em 15 mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm#art6. Acesso em 27 abr. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelo órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública – SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 13 mai. 2024.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução Administrativa nº 1.499, de 1º de fevereiro de 2012**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/19477/2012_ra1499.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 15 mai. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público*, vol. 49, janeiro 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723/6698>.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

EL KADRI FILHO, Fauzi. **Aspectos Ergonômicos e Fatores Psicossociais no Teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 em um órgão do Judiciário Trabalhista**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas, 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1361420?guid=1714244202697&returnUrl=%2fresultado%2flistar%3fguid%3d1714244202697%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d1361420%231361420&i=1>.

Eurofound and the International Labour Office (Eurofound). **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>.

FERREIRA, André; PEREIRA, Amanda Carolina Vieira; FAUSTINO, Nathalieu Pereira Foratini; MENDONÇA, Raísa Caroline de Paula; OLIVEIRA, Ualison Rébola. **As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo**. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, vol. 20, n. 3, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/issue/view/448>.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de Castro; ZANINI, Marco Túlio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 18, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GOÉS, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid-19 nos mostrou**. IPEA: *Carta de Conjuntura*, n. 50, 1º trimestre 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf.

GONÇALVES, Elaine Moraes. **A influência do teletrabalho no ingresso das mulheres nos cargos de liderança no serviço público**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. FGV Repositório Digital, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e286be23-ea62-4171-bb5a-a69bd844ed61>.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva Guerra; NETO, Rodopiano Rocha da Silva; RANIERI, Tais Ribeiro; GOMES, Úrsula Custódio. **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública:**

A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, vol. 6, setembro/dezembro 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>.

MONTESQUIEU, Charles de Secondat. **O espírito das leis.** 2ª Edição. São Paulo: Edipro, 2023. Título original: *De L'Esprit des Lois*. Publicado originalmente em 1748.

PINHEIRO, Alice Cristina Helfenstein. **Home Office na Universidade Federal de Rondônia em tempos de pandemia e proposta para implantação pós pandemia da Covid-19.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Rondônia. Repositório Institucional da Universidade Federal de Rondônia, 2021. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3491>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019. **Características adicionais do mercado de trabalho 2019.** Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101743>.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Danyela da Cunha. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades.** *Revista do Serviço Público*, vol. 72, n. 2, junho 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas.** Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. FGV Repositório Digital, 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/3c284739-3adb-47c7-b064-15547bbced5c>.

LOPES, Antonio Luis Ramos. **Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos e professores da Universidade Federal do Rio Grande-FURG.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande. Argo Sistema de Administração de Bibliotecas, 2022. Disponível em: <https://sistemas.furg.br/sistemas/sab/arquivos/bdtd/4519f94fc29d6202723f675658bcf43c.pdf>.

LOPES, Antônio Luís Ramos; LUNARDI, Guilherme Lerch. **Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores administrativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.** *Revista de Gestão e Secretariado*, vol. 13, n. 2, maio/agosto 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>.

NILLES, Jack M. **Telecommunications and Organizational Decentralization.** *IEEE Trans Commun*, vol. 23, outubro 1975. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687/authors#authors>.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; SÄMY, 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*, vol. 71, n. 2, junho 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19.** Guia prático. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf.

PACHECO, Luiz Fábio; DESTE, Janete Aparecida. **O teletrabalho na legislação brasileira e sua multidisciplinariedade: aspectos teóricos e práticos.** Leme-SP: Editora Mizuno, 2021.

PANDINI, Lunara Stollmeier; PEREIRA, Eliana dos Santos. **O teletrabalho no contexto de pandemia de COVID-19: A percepção de servidores públicos do Judiciário brasileiro e MPU.** *Caderno de Administração*, vol. 28, n. 2, janeiro 2021. Universidade Estadual de Maringá (UEM). Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747>.

ROCHA, Andressa Buss; CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierne Gomes; CAMPOS, Roberto Paula de Freitas. **Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?** *Revista do Serviço Público*, vol. 72, abril/junho 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/305-296-PB.pdf>.

ROCHA, Andressa Buss; CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierne Gomes; CAMPOS, Roberto Paula de Freitas. **Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?** *Revista do Serviço Público*, vol. 72, n. 2, Jun-2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6654?locale=pt_BR.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdB DYsyFztnLT5CVwpXGm3g/abstract/?lang=pt>.

SANTOS, André Luiz Trajano dos; REIS, Augusto da Cunha. **O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19.** *Revista FSA*, vol. 18, n. 03, março 2021. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2253>.

SCHIFF, Frank W. **Work at Home Can Save Gasoline.** *The Washington Post*. 1979 Sep 02. [acesso em 17 de abril de 2024]. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.** *Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede*: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), maio 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>.

SILVA JÚNIOR, Marçal José Cavalcanti; SOUZA, Washington José de. **A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes).** *Revista Gestão & Conexões*, vol. 12, n. 2, maio/agosto 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppqadm/article/view/39964>.

VIANA, Leonardo. **Modelagem de equações estruturais aplicada ao teletrabalho na Controladoria-Geral da União.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo. Repositório de Conhecimento da CGU, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66198/3/Dissertacao_Leonardo_Viana.pdf.

VIEIRA, Gabriela de Lima. **Implicações para a gestão da Agência Nacional de Vigilância Sanitária decorrentes da implementação do teletrabalho.** Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. FGV Repositório Digital, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/b426c4dd-b559-48ac-a40c-4cdc81f4f0a7>.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane. **Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho.** *Anais do XL Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe, BA, Brasil. Setembro 2016. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MzI=#:~:text=Entre%20pontos%20positivos%20do%20teletrabalho,no%20conv%C3%ADvio%20social%20do%20teletrabalhador.