

**O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS NO JUDICIÁRIO DO CENTRO
OESTE BRASILEIRO*****TELEWORKING IN PUBLIC ADMINISTRATION:
A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PRACTICES IN THE JUDICIARY OF
CENTRAL WESTERN BRAZIL***

Tatiane Pinheiro de Sousa Alves¹
Marcelle Rossi de Mello Brandão²
Graciane Rafisa Saliba³

Resumo: A gestão pública no Poder Judiciário segue o princípio da eficiência. A criação do processo eletrônico foi um dos caminhos pensados como estratégia para sua obtenção, o que possibilitou a adoção do teletrabalho no âmbito do mencionado Poder. Ocorre que a pandemia do Covid-19 acelerou a transformação digital e a adoção massiva do regime de trabalho flexível. A literatura relata a ausência de norma unificada, incumbindo a cada órgão reger a execução do seu regime de teletrabalho. Nesse sentido oportuniza-se a elaboração desse estudo, que tem como objetivo analisar os fundamentos administrativos do teletrabalho adotado em instituições do Poder Judiciário, localizadas no centro-oeste brasileiro. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental, de abordagem qualitativa, adotando o método de revisão de literatura. Considerando a ampla estrutura do Judiciário brasileiro, escolheu-se para o estudo documental a análise comparativa qualificada das Resoluções vigentes dos Tribunais de Justiça da região Centro-Oeste. Os resultados

¹ Mestranda em Gestão de Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído pela Universidade Santa Úrsula. Possui graduação em Direito pela Universidade Paulista (2008). Pós graduação em direito público (2009) e docência de ensino superior (2014). Atualmente é escritã judiciária - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e docente do Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Público, atuando principalmente no seguinte tema: processo civil, execução e direito do trabalho.

² Doutoranda em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia (ULHT), Lisboa - Portugal. Mestre em Engenharia de Produção com pesquisa e trabalho publicado sobre engajamento de stakeholders para desenvolvimento de estratégias ambientais (UFRN), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UFRN) com ênfase no desenvolvimento da cultura organizacional e Bacharel em Administração (UnP). Atualmente é Pesquisadora e Professora no Mestrado Profissional Gestão do Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído - MPGTCAQ da USU e atua na graduação junto ao Núcleo de Educação a Distância, desta Instituição.

³ Doutorado em Direito Privado/Direito do Trabalho e Mestrado em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. MBA em Direito do Trabalho pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com extensão pela Ohio University, Estados Unidos. Especialização em Direito do Trabalho e Crise Econômica pela Universidad Castilla la Mancha (UCLM Espanha). Graduada em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Advogada com experiência na área de Direito do Trabalho, Direito Econômico e Direito Internacional. Membro da ILA - International Law Association. Professora da graduação e dos cursos de Pós-Graduação da Faculdade de Pará de Minas (FAPAM). Professora da Universidade de Itaúna (UIT), Q Concursos, Papa Concursos e Premium Educacional.

demonstram as diferenças e similaridades dos documentos que regem a modalidade de teletrabalho nos órgãos estudados. Conclui-se que, apesar de algumas diferenças pontuais, os normativos apresentam grande semelhança quanto às suas políticas e práticas de gestão, fato que se justifica por seguirem a diretriz da Resolução do Conselho Nacional de Justiça.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Gestão Pública; Gestão Administrativa Pública; Regulamentação.

Abstract: Public management in the Judiciary follows the principle of efficiency. The creation of the electronic process was one of the paths thought as a strategy for its attainment, which enabled the adoption of telework in the scope of the mentioned Power. However, the Covid-19 pandemic accelerated the digital transformation and the massive adoption of the flexible work regime. The literature reports the absence of a unified standard, leaving it up to each agency to regulate the implementation of its telework regime. In this sense it is appropriate to prepare this study, which aims to analyze the administrative foundations of telework adopted in institutions of the Judiciary, located in central-western Brazil. To this end, a documentary research was conducted, with a qualitative approach, adopting the literature review method. Considering the broad structure of the Brazilian Judiciary, a qualified comparative analysis of the Resolutions in effect at the Courts of Justice in the Midwest region was chosen for the documentary study. The results show the differences and similarities of the documents that govern the telework modality in the bodies studied. It is concluded that, despite some differences, the normatives present great similarity, a fact that is justified because they follow the guidelines of the Resolution of the National Council of Justice.

Keywords: Telework; Public Management; Public Administrative Management; Regulation.

Recebido em: 29/05/2023

Aceito em: 29/09/2023

O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS
PRÁTICAS NO JUDICIÁRIO DO CENTRO
OESTE BRASILEIRO

*Tatiane Pinheiro de Sousa Alves
Marcelle Rossi de Mello Brandão
Graciane Rafisa Saliba*

1 INTRODUÇÃO

A utilização de recursos tecnológicos possibilita ao ser humano inúmeras perspectivas de facilitação de sua vida social, dentre elas, a de poder trabalhar em qualquer lugar, pois os meios inovadores de comunicação, de trocas de informações e de contato remoto permitem ter em casa um escritório para exercer o seu ofício, sem prejuízo para a produtividade.

A literatura relata que o uso intenso dos recursos tecnológicos constituiu um novo paradigma para as relações de trabalho sustentado pela flexibilidade e pelas tecnologias da informação (TICs) como ponto central (LIMA et al, 2020). Adicione-se que “o surgimento de inovações tecnológicas alinhadas à necessidade de redução de custos do governo faz com que novas modalidades de trabalho sejam adotadas buscando a melhoria da eficiência e a modernização dos processos” (OLIVEIRA, 2019, p. 33).

Percebe-se que apesar de ser uma questão atual, o modelo de teletrabalho não é novo, porém ganhou grande relevância no contexto de produção mais flexível, constituindo-se uma alternativa de trabalho durante a pandemia do novo coronavírus, vez que era necessário distanciamento social com o escopo de reduzir a contaminação pelo vírus. “[...] as discussões sobre aplicações e implicações do teletrabalho ganharam novo fôlego no Brasil devido ao cenário de combate à Covid-19.” (VILARINHO, PASCHOAL e DEMO, 2021, p. 135).

No âmbito da Administração Pública, em nome da eficiência, adotou-se essa metodologia de trabalho, a qual tem a aptidão de reduzir os custos e aumentar a agilidade das operações. Com o uso do Processo Eletrônico, o Poder Judiciário pode pensar em trabalho remoto, regulado pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 224 de 15/06/2016. Considerando que a normatização do teletrabalho no setor público não é unificada, estando a cargo de cada órgão, é importante compreender as normatizações existentes, fato que justifica a relevância da presente pesquisa.

A pesquisa contribuirá para o aprofundamento do conhecimento sobre o teletrabalho na Administração Pública, evidenciando sua regulação nos órgãos pesquisados e a definição de estratégias gerenciais acerca do tema.

Neste cenário, o presente artigo busca apresentar o estado da arte sobre o tema teletrabalho e, na sequência, apresentar, por meio de quadro comparativo, as resoluções dos Tribunais de Justiça Estaduais da região do Centro-Oeste, analisando a partir de variáveis identificadas nos normativos suas similitudes e divergências.

A observação do teletrabalho sob ótica dos normativos aplicáveis nos diferentes contextos organizacionais, permite aprofundar os estudos sobre o tema. E, por fim, os resultados deste estudo compõem um diagnóstico que pode embasar as reflexões dos gestores públicos na definição das estratégias e planos de ação.

2 AVANÇO TECNOLÓGICO E O TELETRABALHO: QUESTÕES E TENDÊNCIAS

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitiram que vários trabalhadores deixassem o ambiente formal da empresa e realizassem o seu labor de qualquer lugar. Essa nova forma de trabalho, chamada de teletrabalho, também denominada coloquialmente por: *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância entre outros termos (ROCHA e AMADOR, 2018, p. 152) é um tema contemporâneo.

Etimologicamente, o vocábulo teletrabalho, cunhado no estudo do antigo cientista da NASA, Jack M. Nilles, em 1973/1974, é um neologismo formado por duas palavras: tele e trabalho, o primeiro de origem grega, significando longe, ao longe, à distância, e o segundo, originário do latim *tripalium*, e remonta a uma espécie de instrumento de tortura ou canga que pesava sobre os animais (ROCHA e MUNIZ, 2013).

Do ponto de vista histórico, Rocha e Amador (2018, p.152) dizem que:

Há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos.

Nogueira e Patini (2012, p. 124) contam que “no caso brasileiro, a partir da década de 90, com a intensificação da globalização e dos processos de reestruturação produtiva, o trabalho remoto passou a ser uma realidade [...]”.

Para ampliarmos a nossa compreensão sobre o fenômeno, é preciso fazer distinção entre os tipos de trabalho que ocorrem a distância e, ou, fora das estruturas de uma organização para entendermos mais amplamente seu papel e impacto na sociedade.

No mercado produtivo, o teletrabalho constitui modalidade de trabalho viabilizada pela tecnologia da informação e da comunicação, importando não apenas em supressão de barreiras geográficas, mas também otimizando o relacionamento entre empregado e empregador, além de diminuir os custos da produção, uma vez que, de regra, é desenvolvido fora da estrutura física tradicional do tomador do serviço. (ROCHA e MUNIZ, 2013, p. 102).

Na perspectiva conceitual, a definição de teletrabalho é divergente na literatura, tanto nacional quanto internacional, cujas variantes apresentam especificidades, embora sejam utilizadas como referência a mesma coisa e um mesmo termo (ROCHA e AMADOR, 2018).

Vê-se, pois, uma distinção entre o trabalho à distância e o teletrabalho, o primeiro é realizado fora das dependências da empresa, em razão da sua própria natureza. Já no segundo, há uma opção dos sujeitos envolvidos por realizar a atividade em outro ambiente, embora pudesse ser realizado na própria empresa (OLIVEIRA e CHERES, 2020).

Sobre a diferenciação entre trabalho remoto e teletrabalho ensinam Nogueira e Patini (2012, p. 126): “No entanto, o teletrabalho sempre é realizado de forma remota, contudo, nem todo trabalho remoto poderia ser classificado como teletrabalho porque o mesmo pode ser realizado dentro das dependências da empresa”. Para os mencionados autores a flexibilidade é a pedra angular.

Destacamos, assim, a necessidade de diferenciar o trabalho em domicílio, voltado ao exercício do trabalho nas casas dos trabalhadores de forma descentralizada até a concentração no sistema fabril. Por sua vez, o trabalho remoto é aquele que se liga ao uso das ferramentas da TIC e não à produção industrial (ROCHA e AMADOR, 2018).

Sintetizando os diferentes modos de trabalho flexível, Nogueira e Patini (2012) lecionam a existência de seis modelos. Seus conceitos podem ser observados de forma sistemática e sintética no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de trabalhos flexíveis

Modelo	Conceito
Trabalho em casa (home office)	meio mais conhecido, é caracterizado pela disponibilização de recursos materiais para que o funcionário possa realizar suas atividades de sua própria residência, cuja jornada de trabalho pode ser realizada sempre em casa ou com alternância casa/empresa;
Trabalho autônomo (<i>freelancer</i>)	exercido por profissionais liberais, normalmente profissionais especializados em sua área de atuação, contratados para atividade específica e sem vínculo empregatício, atuando remotamente para obter resultado específico
Centros compartilhados (<i>shared centers</i>)	“grupos de trabalho especializado nos mais variados serviços prestados à matriz, filiais e clientes de outras cidades, estados ou países”
Trabalho móvel	de um modo geral a atividade é exercida externamente, não necessariamente de forma remota, mas sim de maneira móvel. Geralmente, os profissionais são funcionários da área de vendas
Centros de trabalho remoto ou centros satélites	escritórios menores da empresa

Fonte: Adaptado pelas autoras com base em Nogueira e Patini (2012)

A literatura indica como elementos caracterizadores do teletrabalho: a descentralização do ambiente de trabalho, utilização dos recursos de tecnologia de informação e comunicação e mudança na organização e realização do trabalho (SILVA, 2014). Em síntese, o teletrabalho “pode ser considerado como a prestação de serviços a qualquer título, desde que seja a distância, ou externado, com a utilização dos instrumentos de informática ou telemática, em favor de outrem” (ROCHA e MUNIZ, 2013, p. 102).

De acordo com Leite e Lemos (2021) as motivações para a implementação do teletrabalho são: o incremento da produtividade, redução de custos com local, aumento da possibilidade de recrutamento, retenção de conhecimento, redução de absenteísmo e redução do tempo de deslocamento.

Antunes e Fischer (2020, p. 04) retratando os estudos de Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, ampliados por Baruch e Nicholson, indicam os fatores que favorecem o teletrabalho: a) questões pessoais, como escolaridade, idade, sexo, raça, atitudes pessoais e necessidades; b) estrutura física: casa, família, posse e uso de computadores; c) natureza da atividade e uso de tecnologia; d) estratégia e cultura organizacional; e) impactos ambientais e regulamentação específica.

Na análise de Patini e Nogueira (2012) ainda pode-se acrescentar redução de estresse do trabalhador, diminuição da poluição, controle do tempo por parte do obreiro, inclusão de trabalhadores que possuem questões peculiares. Já para Filardi et al (2020), os aspectos positivos são: autonomia, flexibilidade de horários, vida com a família e redução de estresse. Porém, também existem desvantagens, como o isolamento social dos trabalhadores que perdem o senso de equipe (PATINI; NOGUEIRA, 2012).

O relato de excesso de trabalho, a dificuldade de controle e a perda da integração do obreiro e do vínculo com a organização são pontuados como outros aspectos desvantajosos (Rocha e Amador, 2018). Filardi et al (2020) acrescentam a falta de comunicação, liderança e gerenciamento, dentre os efeitos negativos. Sinalizando, ainda, a possível afetação das relações de trabalho e família, invasão do ambiente familiar e transferência de custos das empresas para o empregado.

Vale ponderar que nem todos os trabalhadores possuem perfil condizente para o trabalho remoto, devendo ser considerada a subjetividade de cada profissional, sua participação e envolvimento familiar (PALACIOS, 2021). Relata Palacios (2021) o risco de adaptação entre aqueles que possuam problemas relacionados ao isolamento social e dos que necessitam de interação coletiva para o desenvolvimento de suas tarefas.

Apresentadas as diretrizes do teletrabalho, segue-se para o tratamento do modelo flexível de trabalho dentro da esfera pública.

3 A GESTÃO ADMINISTRATIVA PÚBLICA E A ADOÇÃO DO TELETRABALHO

A Constituição Federal de 1988 prevê, em seu artigo 2º, a existência de três poderes: o Legislativo, Executivo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si LexCult, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 11-36, set./dez.. 2023

(BRASIL, 1988). Incumbe ao Poder Judiciário dirimir os conflitos existentes no seio social entre cidadãos, pessoas jurídicas e Estado, com decisões em caráter definitivo, interpretando e aplicando a lei ao caso concreto.

A estrutura de órgãos também é definida no texto constitucional, utilizando critérios como de hierarquia, função, pessoa e matéria. Dentro do delineamento constitucional, os Tribunais de Justiça fazem parte da administração pública direta e são responsáveis por resolver os conflitos de sua competência, conforme regras constitucionais e Leis Federais e Estaduais.

Na área da Administração Pública, o histórico do trabalho remoto no serviço público brasileiro, é indicado de forma divergente. Para os autores Patini e Nogueira (2012) e Filardi, Castro e Zanini (2020), quem primeiro implementou o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, no ano de 2005, com avaliação positiva para a empresa e trabalhadores. Já Toletto (2020, p. 31) remete a primeira experiência ao ano de 2009, apresentado que:

As primeiras iniciativas de trabalho remoto no serviço público, no Brasil, datam de 2009, quando o Tribunal de Contas da União instituiu por meio da Portaria nº 139, de 2009, a realização de trabalhos fora das suas dependências. Depois, outras instituições adotaram esse modelo de trabalho: em 2012, a Secretaria da Receita Federal e, em 2015, a Controladoria-Geral da União.

Atualmente, já são 14 órgãos públicos federais com experiência de trabalho remoto, e do que se tem notícia, são todas exitosas, resultando em economia de gastos, com a redução de espaços das instalações físicas e aumento de produtividade por parte dos servidores, em contrapartida ao ganho da qualidade de vida.

A iniciativa foi seguida por outros órgãos públicos, como: Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União - AGU (2011), Tribunal Superior do Trabalho - TST (2012) e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJRJ (2016).

Apesar do projeto piloto ser datado de 2006, a regulamentação do teletrabalho ainda é incipiente (FILARDI, et al, 2020). De modo que são os próprios órgãos públicos que estipularam suas normas internas sobre o teletrabalho.

No âmbito do Poder Judiciário, a implantação do processo eletrônico, por meio da Lei n. 11.416/2006, permitiu a adesão ao regime do teletrabalho. Considerando as experiências exitosas, o Conselho Nacional de Justiça, órgão que

possui atribuição constitucional de expedir atos regulamentares no âmbito do Poder Judiciário, editou a Resolução nº 227/2016 que define os critérios e requisitos para a prestação do teletrabalho. Para Palacios (2021) o principal argumento para implantação do teletrabalho é o cumprimento do princípio da eficiência para a Administração Pública.

De acordo com a Resolução, a realização do teletrabalho é facultativa, a critério do órgão do Poder Judiciário e dos gestores, devendo priorizar os servidores que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização, dentre outras questões.

A literatura ressalta benefícios semelhantes aos da iniciativa privada quando implementada a estratégia do teletrabalho, como: redução de gastos públicos, melhora da visão de responsabilidade social, atração e retenção de servidores, otimização dos recursos. Para o servidor, as vantagens são melhora na qualidade de vida, redução de custos, flexibilidade de distribuição da carga horária, compatibilidade com a realização de demandas familiares e oportunidade de capacitação (PALACIOS, 2021).

No que tange às desvantagens, indica o mesmo autor (2021): dificuldade de comunicação, problemas de infraestrutura tecnológica, ausência de planejamento/treinamento para a migração do trabalho tradicional para o remoto, não adaptação dos servidores, sensação de perda da identidade com a instituição, isolamento profissional e receio de má-avaliação por falta de comunicação direta com o gestor.

Conforme afirma Palacios (2021), o perfil do teletrabalhador do serviço público requer um servidor capacitado e com autonomia na execução de suas atividades, processos mensurados com foco nos resultados, acesso à tecnologia disponível, sistema organizacional estruturado adequadamente e confiança do gestor.

Quanto à normatização, a Resolução do CNJ remete que os Tribunais devem adequar, especificar e regulamentar a matéria às suas necessidades locais, elaborando atos normativos complementares (Antunes e Fischer, 2020). No mesmo sentido, reverbera Palacios (2021, p. 36)

As normatizações existentes atualmente são específicas para cada órgão ou algum setor específico dentro da instituição, não havendo um padrão a ser utilizado para todos os entes, nem mesmo no tipo de legislação necessária para a implantação do trabalho remoto.

As políticas adotadas no âmbito administrativo dos órgãos são documentadas em normas e publicadas. Por força do comando constitucional, os atos administrativos devem ser tornados públicos, para o conhecimento geral dos interessados. O fundamento da divulgação dos atos administrativos, interna e externamente, é resguardar a eficiência e a moralidade e dar conhecimento àqueles que lhe devem observância, bem como a cultura da transparência e o controle social da administração pública.

Assim, para a prestação do seu mister, os órgãos judiciários estaduais regulamentaram o exercício do teletrabalho por parte dos seus servidores e magistrados, estruturando de acordo com as peculiaridades de cada local, e, após, para o início de sua vigência e produção de seus efeitos jurídicos, é publicado o ato administrativo no Diário Oficial.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa, que tem como objetivo analisar a regulamentação do teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Justiça Estaduais da região Centro-Oeste do Brasil, trata-se de um estudo de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo, a partir de uma base documental e normativa, em que adotamos o método de análise comparativa como metodologia ideal para apoiar a realização do estudo dos documentos identificados no estudo.

Por esse método é possível investigar questões presentes em organizações idênticas em certos aspectos e muito diferentes em outros. Heydebrand (1973) *apud* Bulgacov (1998) diz que desde a década de 70, o método comparativo de investigação já é bem estabelecido. Os estudos que envolvem o método o utilizam para identificar fenômenos complexos, assim como, a comparação da atuação de organizações que pertencem a setores diferentes ou a comparação entre diversas organizações de um mesmo setor.

A escolha do método utilizado se justifica a partir de algumas definições encontradas na literatura. Para Bulgacov (1998, p.55), o método pode ser definido resumidamente como “a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas”.

Bulgacov (1998) também chama atenção para os cuidados que a aplicação do método comparativo requer nas definições de todos os passos ou procedimentos de investigação, tais como: definição do problema; variáveis envolvidas; população e seus critérios de definição; fundamentação teórica empírica; metodologia e procedimentos de levantamento; e instrumentos de coleta de dados. E alerta que as dificuldades estão presentes na grande diversidade de tipos de organização que levantam infindável número de possibilidades e hipóteses de comparação.

No presente trabalho, o método será aplicado dando suporte a análise das informações coletadas sobre uma base de dados documental e normativa. O recorte dos órgãos estudados se deu em razão da ampla estrutura do Poder Judiciário, elegendo-se a região Centro-Oeste como objeto em decorrência de questões pessoais e profissionais.

Para o estudo documental foram abordadas as Resoluções 14/2021 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, a Resolução 16/2020 do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso, a Provimento 543/2021 do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul e a Resolução 175/2021 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a íntegra dos mencionados atos administrativos foram obtidos diretamente no sítio dos respectivos Tribunais de Justiça.

As categorias identificadas no estudo, tiveram como base os estudos bibliográficos e foram definidas pelas autoras *à priori*.

Quadro 2: Variáveis analíticas e definições

Variável analítica	Definição
Capacitação para o exercício	Curso prévio e/ou de capacitação continuada para o exercício do teletrabalho

Comissão gestora	Comissão responsável pela gestão do teletrabalho no âmbito do Tribunal
Comunicação	Especificação dos meios, formas e períodos de comunicação entre o gestor e o teletrabalhador
Controle de Jornada	Procedimento para controle do tempo de realização da atividade de teletrabalho
Fornecimento de equipamentos	Disponibilização de equipamentos de informática e/ou comunicação por parte do órgão
Híbrido	Regime de teletrabalho que admite a realização de atividades remotas em revezamento com atividades em ambiente presencial
Ingresso	Caracteriza a forma que o colaborador pode aderir ao programa de teletrabalho, sendo qualificado como facultativo ou obrigatório, quanto à opção do servidor, ou discricionário e vinculante, em relação à Administração Pública.
Norma regulamentadora	Ato administrativo que regula o teletrabalho dentro do Tribunal de Justiça específico
Participação do gestor da unidade ou chefe imediato	Atribuições do gestor/chefe quando da condução do teletrabalho
Plano de teletrabalho	Acordo de trabalho firmado entre o servidor, o Gestor e a Chefia Imediata para nortear o acompanhamento da produtividade
Percentual de servidores	Percentual máximo do quadro ou do setor.
Prioridades	Informa as circunstância em que o servidor será incluído na modalidade de teletrabalho com preferência

Produtividade	Metas de desempenho (diária, semanais e/ou mensais) a serem cumpridas pelo colaborador
Retorno/Desligamento	Situações que geram a retirada do colaborador do teletrabalho
Servidores que podem	Características dos colaboradores que podem ser incluídos no programa de teletrabalho e tipo de vínculo do servidor com o órgão
Vedações	Situações que impedem o servidor de realizar o teletrabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Inicialmente, procedeu-se à revisão da literatura sobre o tema teletrabalho e gestão pública a fim de delimitar os conceitos envolvidos no estudo. Nesse sentido, partiu-se em busca de artigos publicados em periódicos de extrato superior de acordo com a classificação Qualis nas bases de publicações Google Acadêmico e Scielo.

Em um segundo momento, operou-se a análise dos documentos, primeiramente, com uma leitura minuciosa do seu teor, a fim de identificar as variáveis presentes. Na sequência foi realizada a comparação e confecção de quadro com os resultados achados.

Considerando ser uma revisão bibliográfica, este estudo dispensou submissão em Comitê de Ética em Pesquisa.

4 RESULTADOS

O estudo comparativo foi relatado nesta seção, retratando as resoluções sobre o teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste, com o uso das variáveis analíticas descritas no quadro 2, por meio de análise comparativa das normas regulamentadoras. Foram agrupadas em dois quadros as informações colhidas, o quadro 3 aborda as condições para a realização do teletrabalho e o Quadro 4 apresenta questões relativas ao acompanhamento e capacitação.

Quadro 3: Condições para a realização do teletrabalho

Quadro comparativo entre as Resoluções dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste				
Tribunal	TJDFT	TJMT	TJMS	TJGO
Variáveis				
Norma regulamentadora	Resolução 14/2021	Resolução 16/2020	Provimento 543/2021	Resolução 175/2021
Ingresso	Facultativo e discricionário	Facultativo e discricionário, a critério dos gestores da unidade	Facultativo e no interesse e a critério da Administração	Facultativo e discricionário e restrita às atividades em que seja possível mensurar o desempenho
Percentual de servidores	Assegurada a capacidade de atendimento presencial da unidade, não indica percentual máximo (a definição fica a cargo do gestor)	Quantidade definida pela Comissão de Gestão, ouvido a chefia imediata, preservada a manutenção do atendimento presencial	Limita a 50% dos servidores da unidade, admitindo, a majoração, desde que mantido o atendimento ao público externo, com aprovação da Presidência	Mantida a capacidade de funcionamento das unidades com atendimento ao público, não indica percentual máximo
Servidores que podem	Concedido indistintamente a cargos efetivos, cedidos e ocupantes de cargo em comissão ou função comissionada	Todos os servidores que realizam atividades em meio físico ou eletrônico compatíveis. Inclusive, estagiários e voluntários	É restrito às tarefas que possibilitem mensuração objetiva do desempenho do servidor e aferição de sua produtividade	É restrita às atividades em que seja possível mensurar o desempenho, de forma qualitativa ou quantitativa.
Vedações	Primeiro ano do estágio	Estágio probatório;	Primeiro ano do estágio	Primeiro ano do estágio

	probatório; contraindicações por motivo de saúde; sofrido penalidades disciplinares nos dois anos anteriores	tenham subordinados; ocupem cargo de direção, gerência ou chefia; sofrido penalidades nos dois anos anteriores; apresentem contraindicações por motivo de saúde; desempenhem atividades, no todo ou em parte, fora das dependências do órgão ou que exijam atuação presencial.	probatório; Contraindicação médica, comprovado por laudo; sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores; tenha se desligado do teletrabalho nos últimos 6 meses, pelo não atingimento das metas e/ou não cumprimento das regras; não tenha alcançado conceito positivo na avaliação de desempenho mais recente.	probatório; contraindicações por motivo de saúde, constatado por perícia médica; sofrido penalidades disciplinares nos dois anos anteriores
Prioridades	Possuam deficiência, com mobilidade reduzida, portador de doença grave ou idoso; dependentes com deficiência ou doença grave; gestantes e lactantes; atendam os requisitos legais para concessão de	Com deficiência, necessidades especiais ou doenças grave; tenha filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência, necessidades especiais ou doença grave; gestantes e lactantes; que demonstram compromete	Poderá ser concedido teletrabalho aos servidores em condições especiais de trabalho com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma	Apresentem deficiência atestada pela Junta Médica Oficial do Poder Judiciário Goiano; tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência atestada pela Junta Médica Oficial do Poder Judiciário

	licença para acompanhamento do cônjuge ou companheiro.	nto e habilidade de autogerenciamento do tempo e de organização; que estejam gozando de licença para acompanhamento do cônjuge; cujo cônjuge ou companheiro resida em município que não seja contíguo ao da sede da unidade de lotação; com maior tempo de serviço na unidade; que trabalhe exclusivamente e com processos eletrônicos; e mais idoso.	condição, na forma da Resolução nº 343, de 9 de setembro de 2020,	Goiano; estejam gestantes, lactantes e mães de crianças com idade de até 12 (doze) anos; e estejam em usufruto de licença para o acompanhamento de cônjuge.
Controle de Jornada	O servidor deve executar a atividade preferencialmente durante o horário de funcionamento de sua unidade. Não admite banco de horas	Dispensado o controle de frequência. Não haverá o pagamento de horas extras	Não haverá, assim como pagamento de adicional por serviços extraordinários	Horário de trabalho e tempo serão estabelecidos pela chefia imediata e servidor
Híbrido	Sem previsão	Admite revezamento	Sem previsão	Admite revezamento

<p>Fornecimento de equipamentos</p>	<p>Podem ser cedidos pelo Tribunal, conforme disponibilidade e orçamentária</p>	<p>Despesas e equipamentos suportados pelo servidor</p>	<p>Despesas e equipamentos suportados pelo servidor</p>	<p>O servidor deve dispor de espaço e mobiliário próprios, podendo optar pela utilização da sua estação de trabalho, em regime de comodato, por prazo determinado, mediante termo de responsabilidade</p>
<p>Retorno/ Desligamento</p>	<p>Solicitação, iniciativa do gestor da unidade, interesse da administração e por descumprimento dos deveres</p>	<p>Decurso do prazo, sem prorrogação; Aplicação de penalidade; Por solicitação justificada do gestor da unidade, no interesse da Administração; Aposentadoria, exoneração, demissão, remoção, disposição ou relotação do servidor; Descumprimento, injustificado, por três meses, da meta de produtividade; não devolver os processos e documentos</p>	<p>A qualquer tempo, a pedido pessoal; em decorrência de finalização ou descontinuidade do teletrabalho da unidade; no interesse da Administração, por força da necessidade de prestação de serviços presenciais; pelo não atingimento das metas/e ou não-cumprimento das regras estabelecidas neste Provimento; a critério do gestor da</p>	<p>Não atingir as metas estabelecidas, injustificadamente, por 2 meses consecutivos ou 3 meses alternados no período de um ano. A requerimento do servidor, a qualquer tempo, ou por solicitação do gestor da unidade.</p>

		ou restituí-los com danos ou irregularidades, sem justificativa; e descumprimento dos deveres do teletrabalho.	unidade ou por deliberação da Presidência, a qualquer tempo.	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na análise comparativa das Resoluções dos órgãos estudados

Desse modo, a primeira análise refere-se às condições para a realização do teletrabalho. Percebe-se que a forma de ingresso é similar nos órgãos estudados, devendo o interessado externar o interesse, porém a adesão facultativa fica a critério da Administração. Sendo permitida a concessão para servidores, efetivos e comissionados. Os Tribunais de Justiça de Goiás e do Mato Grosso do Sul limitam a inserção das atividades que se pode avaliar o desempenho, isto é, ser mensuradas a produtividade.

As vedações são semelhantes nos Tribunais, havendo apenas diferença no TJMT que inclui também as situações que o servidor ocupe cargo de direção, gerência ou chefia, aqueles que desempenhem serviços externos e trabalhem em setores que exijam atendimento presencial.

No que diz respeito ao percentual de servidores no regime, nos TJDFT, TJMT e TJGO não mencionam percentual máximo, prevalecendo a diretriz de que, preservada a capacidade de atendimento ao público, a definição fica a cargo do gestor, chefia imediata e/ou Comissão gestora. Já o TJMS limita a 50% dos servidores da unidade, admitindo, porém, a majoração com aprovação da Presidência.

Em todos não haverá controle de frequência nem a formação de banco de horas, sendo que o TJDFT sinaliza que as atividades devem ser realizadas no horário de expediente e o TJGO remete que o cumprimento das atividades será estipulado pelo gestor e servidor.

As variáveis de prioridades e de retorno/desligamento são correlatas entre os Tribunais estudados. Apenas os TJMT e TJGO tem previsão quanto ao regime

híbrido. E, por fim, no que toca ao fornecimento de equipamentos, o TJDFE e TJGO admitem a cessão dos equipamentos, enquanto os TJMT e TJMS estabelecem que as despesas e os equipamentos devem ser suportados pelo servidor.

O quadro 4 retrata as diretivas ligadas ao acompanhamento e capacitação.

Quadro 4: Acompanhamento e capacitação

Quadro comparativo entre as Resoluções dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste				
Tribunal	TJDFE	TJMT	TJMS	TJGO
Variáveis				
Plano de Teletrabalho	Descrever atividades e metas mínimas, não podendo ser inferior à do servidor que executa atividades semelhantes em regime presencial	Deve ser individualizado com metas diárias, semanais e/ou mensais, estruturado com três pilares: produtividade, qualidade do trabalho e melhoria da qualidade de vida do servidor. Deve indicar cronograma de reuniões	Elaborado em conjunto com o gestor	Elaborado em conjunto com o gestor, deve descrever as atividades, metas e periodicidade de comparecimento para o exercício regular de suas atividades, cronogramas de reuniões.
Comissão Gestora	Existente	Existente	Existente	Existente
Participação do gestor da unidade ou chefe imediato	Define os servidores que atuarão; Formaliza o plano de trabalho; elabora, acompanha e	Verificar se o servidor atende os requisitos; determinar as atividades e estabelecer meta de	Participar das atividades de orientação e de desenvolvimento gerencial; elaborar o plano de	Indicar os servidores que atuaram, dentre os interessados. Acompanhar, mensalmente, o trabalho dos

	gerencia a execução; manter comunicação com os servidores; e manter-se capacitado considerando as necessidades de aperfeiçoamento e aprimoramento do teletrabalho.	produtividade superior a da equipe presencial; acompanhar o trabalho; aferir o cumprimento da meta e a qualidade da atividade; encaminhar relatórios semestrais apresentando participantes, dificuldades, resultados e os casos de inobservância; controlar a retirada de documentos físicos; dentre outros.	teletrabalho, juntamente com o servidor; acompanhar o trabalho e a adaptação do servidor; aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas, bem como a qualidade do trabalho; e realizar reuniões periódicas com o servidor em teletrabalho. Além de elaborar relatório semestral em atenção à Resolução n. 227/2016 do CNJ.	servidores, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho. Também deve estabelecer formas de comunicação e horários de disponibilidade a serem utilizados como regra
Produtividade	Devem ser estipuladas observando proporcionalidade e razoabilidade e permitindo o direito ao tempo livre	Meta superior à produtividade média da equipe, sem comprometer a proporcionalidade e razoabilidade e embaraçar o tempo livre	Pelo menos 20% superior à produtividade aferida na atividade presencial	Compete ao gestor, com consenso dos servidores, devendo ser alinhadas ao Plano Estratégico do órgão
Comunicação	Não existe delimitação específica, mas tão somente indicação de	Obrigatória, preferencialmente por videoconferência, pelo menos	Reuniões virtuais com periodicidade mínima mensal ou sempre que	Deve constar do plano de teletrabalho cronograma de reuniões (virtual ou

	que o gestor deve realizar a comunicação em horário compatível com a jornada de trabalho, respeitando os períodos de descanso	quinzenal. Convocadas com antecedência mínima de 72 horas por e-mail, ou em prazo menor, via contato telefônico	necessário; Contato com o servidor e o gestor deverá ocorrer em dias úteis, no horário de expediente forense, respeitada a jornada diária e o horário reservado para o almoço.	presencial) com a chefia imediata, para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas.
Capacitação para o exercício	Sem previsão	Promove curso de capacitação para gestores e servidores	Promove curso de capacitação para gestores e servidores	Sem previsão

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na análise comparativa das Resoluções dos órgãos estudados

Depreende-se do quadro 4 que todos os Tribunais de Justiça especificam a necessidade de confecção do plano de teletrabalho, que servirá como mapa de metas diárias, semanais e mensais. Todos possuem Comissão Gestora e definem atribuições semelhantes para gestor da unidade ou chefe imediato. Existe curso de capacitação para o exercício do teletrabalho apenas nos TJMS e TJMT.

Quanto à produtividade, para o TJDFT, TJMT e TJGO a estipulação devem obedecer aos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade e permitir o direito ao tempo livre ao teletrabalhador, não indicando, assim, um percentual específico a ser cumprido, em que pese considere que a meta deve ser superior à produtividade da equipe presencial. Já o TJMS determina que seja, no mínimo, 20% superior à aferida em atividade presencial.

Por fim, a última variável tratada é a da comunicação, todas as normativas versam sobre o tema, sendo que as Resoluções dos TJMT e TJMS estruturam de forma minuciosa a forma, meio, período, e convocação. Já o TJDFT apenas indica que o gestor deve realizar reuniões em horário compatível com a jornada de trabalho, respeitando os períodos de descanso. Para o TJGO, a delimitação do meio de comunicação deve constar de cronograma no plano de teletrabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho não é novo, mas ganhou grande relevância e se tornou a alternativa para a crise decorrente da pandemia do novo coronavírus. Após o período de isolamento, e considerando os aspectos positivos e a transformação digital, sua adoção se tornou uma realidade cada vez mais presente ou por assim dizer o “novo normal”.

No âmbito da Administração Pública a realidade não foi diferente, vários órgãos públicos passaram a estruturar o teletrabalho, quebrando vários paradigmas da cultura da gestão cara-cara.

São inúmeros os relatos de benefícios do teletrabalho, mas, ao lado das vantagens, é salutar pensar que o sucesso de sua adoção nas organizações públicas depende de uma avaliação de seus programas, pois somente um planejamento bem estruturado e elaborado é capaz de ultrapassar os desafios existentes no trabalho flexível e reforçar os aspectos positivos.

Este artigo busca apresentar um retrato da regulamentação sobre o teletrabalho nos Tribunais de Justiça da região Centro-Oeste brasileira, através de uma revisão de literatura e do estudo documental. Para tanto, foi adotada metodologia qualitativa, com análise comparativa, pretendendo alcançar o objetivo proposto.

Neste sentido, no cotejo dos instrumentos normativos estudados, verificou-se que, apesar de algumas diferenças substanciais, as resoluções trilham um caminho bem próximo, provavelmente em decorrência das orientações gerais da Resolução editada pelo CNJ.

Os pontos similares são em relação ao ingresso, quem pode participar do teletrabalho, vedações, prioridades, retorno/desligamento, previsão de plano de teletrabalho, instituição da Comissão Gestora, e participação dos gestores da unidade ou chefe imediato.

Por sua vez, as diferenciações estão no campo do percentual de servidores, da permissão daqueles que podem ingressar no regime, da capacitação, da

produtividade, da comunicação, do fornecimento de recursos materiais/informática e da admissão de revezamento.

É digno de nota que o CNJ, em decisão recente, estabeleceu critérios mínimos para o retorno presencial, respeitada a autonomia administrativa dos tribunais para decidir situações específicas, com grande destaque a presença do magistrado na comarca, o que foge aos objetivos do presente estudo. Porém, neste julgamento, o Plenário do CNJ aprovou a limitação do número máximo de servidores em teletrabalho a 30% do quadro permanente da vara, gabinete ou unidade administrativa, o que deve acarretar modificações nas Resoluções dos Tribunais de Justiça.

Levando em consideração a alteração e a comparação aqui feita, verifica-se a necessidade de um estudo das regulamentações agora pelo viés da administração estratégica, a fim de identificar, de forma ampla, se a estruturação atende aos objetivos e as estratégias das instituições pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias e FISCHER, Frida Marina. **A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, p. art. e38 [12], 2020
Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 08 jun. 2022.

BARRETO, Adalberto; SOUSA, Maria José. Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. **SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales**, v. 10, n. 2, p. 165-178, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF, Senado, 2018.

BRASIL. **Decreto Judiciário nº 1.340/2019 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Disponível em:

<https://www.rotajuridica.com.br/wp-content/uploads/2019/05/aqui.pdf> Acesso em: 20 ago 2021.

BRASIL. **Provimento nº 543/2021 do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul.** Disponível em:

https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/provimento_n._543-21-scsm.pdf Acesso em: 27 jun. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 175/2021 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.** Disponível em:

http://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/recursos_humanos/teletrabalho/Res175-2021Teletrabalho.pdf. Acesso em: 05 jan. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 14/2021 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.** Disponível em:

<https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2021/resolucao-14-de-06-10-2021>. Acesso em: 05 jan. 2022.

BRASIL. **Resolução TJMT/OE nº 16/2020 do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso.** Disponível em:

http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/downloads/%C3%93rg%C3%A3o%20Especial/Publicacoes/Resolucao_OE_162020_-Teletrabalho-Adequacao_Normas_CNJ-DJe_02122020.pdf. Acesso em: 27 jun. 2022.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em:

<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>. Acesso em: 30 nov. 2021

BULGACOV, S. Estudos Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias.

Organizações & Sociedade, [S. l.], v. 5, n. 11, 1998. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaes/article/view/10375>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CARVALHO, Marcelo Guimarães de. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da Covid-19: análises comparadas de trabalhadores e gestores de uma instituição pública do poder judiciário federal.** 2021.

Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6586/1/Artigo%20Marcelo%20Guimar%C3%A3es%20vers%C3%A3o%20Publica%C3%A7%C3%A3o%202021-06-29%20-%20Envio%20ENAP.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022

COSTA, Anderson Yagi et al. **Análise sobre a morosidade do poder Judiciário brasileiro e propostas de intervenção.** 2018. Disponível em:

[https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/8632/5/Disserta%
c3%a7%c3%a3o%20-%20Anderson%20Yagi%20Costa%20-%202018.pdf](https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/8632/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Anderson%20Yagi%20Costa%20-%202018.pdf)

CONVENÇÃO 177 **sobre o Trabalho a domicílio**. 20/06/1996. Disponível em:
<https://app.sogi.com.br/Manager/texto/arquivo/exibir/arquivo?eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9AFljAvMjgzMDYvU0dfUmVxdWlzaXRvX0xlZ2FsX1RleHRvLzAvMC9DT05WRU7Dh8ODTyBPSVQgTsK6IDE3NywgREUgMjAtMDYtMTk5Ni5kb2MvMC8wlgAFF1TL2y0vd3CqytAUaczSW87SEac7YbGwB0Z62Eal7G94>. Acesso em: 02 fev. de 2022.

DE OLIVEIRA, Diogo Pereira. **Impactos na implementação do Teletrabalho: Estudo de Caso do Instituto Federal do Mato Grosso do Sul**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal). Disponível em:
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19088/1/Diogo_Oliveira_MAA_2021.pdf

ELESBON, Salomão Akhnaton Zoroastro Spencer. PANDEMIA, PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO E TELETRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 7, n. 2, p. 54-75, 2022.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

GOMES, Cláudia Suely Ferreira et al. **Diagnóstico da unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (Análise SWOT)**. 2019. Disponível em:
[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19009/1/Cl%
c3%a1udiaSuelyFerreiraGomes_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19009/1/Cl%c3%a1udiaSuelyFerreiraGomes_Dissert.pdf). Acesso em: 10 out. 2022.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva et al. Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. 2020. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. Disponível em:
https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/465_rasi.pdf . Acesso em: 30 ago. 2022.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 30 nov. 2021.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>. Acesso em: 04 jun. 2022.

PALACIOS, Diego Marcial Torales. **Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/3988/1/Diego%20Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20-Oficial.pdf>

ROCHA, Cháris T. M. da.; AMADOR, Fernanda S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, v.16, n.1, p.152-162, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/abstract/?lang=pt>

ROCHA, Cláudio Jannotti da; MUNIZ, Mirella Karen de Carvalho Bifano. **O teletrabalho à luz do artigo 6o da CLT: o acompanhamento do Direito do Trabalho às mudanças do mundo pós-moderno**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho, 3a Região. Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p. 101-115, janeiro/dezembro, 2013. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/74935>

SILVA, Vitor Gustavo da et al. **A gestão do Teletrabalho**. 2014. Dissertação. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/59/1/VGSilva.pdf>

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. **Teletrabalho na atualidade:: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?**. Revista do Serviço Público, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/tpsaves/Downloads/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331-2.pdf>