

## Os desafios na implementação do teletrabalho nos tribunais de justiça pós Covid-19

**Alexandre Meira de Vasconcelos**

UFMS – Mato Grosso do Sul

**Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro**

UFMS - Mato Grosso do Sul

### RESUMO

Após a grande adoção do teletrabalho nos órgãos públicos durante a pandemia de COVID-19, houve a edição de Resolução nº 481 do Conselho Nacional de Justiça em novembro de 2022, que determinou o retorno dos servidores do Poder Judiciário ao regime presencial de trabalho. Diante da insatisfação causada e da possível invasão na autonomia dos Tribunais de Justiça foi realizada a presente Revisão da Literatura a fim de verificar o atual panorama científico sobre os benefícios do teletrabalho no serviço público. Adotou-se como método de pesquisa a análise de artigos científicos nas bases de acervo bibliográfico “SCOPUS” e “Web of Science”, os quais foram devidamente filtrados e estudados, utilizando-se a plataforma “Parsif.al”. Ao final foram identificados 12 artigos relevantes, dos quais extraiu-se que o regime de teletrabalho apresenta inúmeros benefícios à instituição e aos servidores adotantes, fazendo ressalva à necessidade de controle de resultados e da saúde emocional dos trabalhadores para que seja ferramenta voltada à eficiência do Estado numa aplicação duradoura. Espera-se, com esta pesquisa, criar um acervo bibliográfico a indicar os benefícios da adoção deste regime de trabalho nos órgãos públicos, ensejando, no futuro, uma adequação da resolução nº 481 do CNJ, a possibilitar uma maior parte dos servidores trabalhar remotamente. Poderá também ser utilizado por gestores na formulação de futuras políticas públicas.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto, Produtividade, Governo, Servidor público, Justiça.

### 1 INTRODUÇÃO

Após o cenário de COVID-19 enfrentado mundialmente, houve um grande movimento pela adoção do teletrabalho como alternativa à crise, sendo tal modalidade também utilizada de forma expressiva em órgãos governamentais brasileiros, a garantir a prestação do serviço público à sociedade.

A implementação desse regime de trabalho no serviço público se deu em diversos setores, já que seus benefícios incluem a continuidade dos serviços, possibilitando que as atividades e funções sejam realizadas mesmo em situações de crise (FÍLARDÍ; DE CASTRO; ZANÍNÍ, 2020).

De igual modo houve a adesão por parte do judiciário ao teletrabalho no período especificado, a fim de garantir a continuidade dos serviços judiciais e a segurança dos envolvidos no processo jurisdicional, já que este modelo se vale das diferentes tecnologias para modificar a estrutura de trabalho estabelecida,



abrangendo diversos aspectos econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

No entanto, em virtude da edição da resolução nº 481 do Conselho Nacional de Justiça (2022), observou-se um desmonte de toda a infraestrutura disponibilizada à gestão deste modelo de trabalho por determinação de diretiva nacional, o que aparentemente contraria princípios da Administração Pública. Pode-se citar, por exemplo, a determinação de retorno aos modelos de audiência exclusivamente presenciais e o retorno em massa dos servidores ao regime presencial.

Essa resolução pode indicar um possível retrocesso ao judiciário brasileiro, já que para muitos Tribunais de Justiça o modelo de trabalho telepresencial representou um verdadeiro ato de gestão, assim como para qualquer órgão do serviço público, para o qual foram feitas muitas adequações a viabilizar sua prática, dispendendo-se de vultuosas quantias a atingir este fim (MOURABIT, 2017).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão do Poder Judiciário brasileiro, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988, responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário e pelo aprimoramento do serviço judicial. Segundo o site oficial do CNJ, o órgão tem como objetivo a garantia da eficiência, da transparência e da qualidade do serviço do Judiciário, além de aperfeiçoar a gestão judiciária e democratizar o acesso à Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2023).

Para alcançar esses objetivos, o CNJ desenvolve diversas atividades, tais como o estabelecimento de diretrizes e regulamentações visando orientar o funcionamento do sistema judiciário, a supervisão do cumprimento dessas diretrizes pelos tribunais, a condução de inspeções e avaliações em instituições judiciais, e a promoção de programas de aprimoramento para juízes e servidores do Judiciário, como se extrai da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça (2010).

Assim, é possível afirmar que o CNJ tem um papel fundamental na garantia da eficiência, transparência e qualidade do serviço prestado pelo Judiciário brasileiro, bem como na promoção da democratização do acesso à Justiça e no aprimoramento da gestão judiciária, dispondo ainda de possibilidade sancionatória aos órgãos que não adotarem as providências recomendadas, mas, especificamente neste caso, pode-se estar diante de caso de invasão na autonomia dos Tribunais de Justiça.

Neste panorama, ainda que se considere o trabalho remoto como uma forma alternativa de gestão organizacional que permite o uso da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seus domicílios ou de locais remotos (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2007), o qual é uma forma descentralizada de trabalho que surgiu como resposta à crise econômica mundial no Ocidente (BOONEN, 2008), instaurou-se um cenário de grande dificuldade de adoção do teletrabalho em larga escala no Judiciário.



## **2 OBJETIVO**

Em meio à controvérsia gerada pela resolução nº 481 do CNJ, frente aos avanços trazidos ao judiciário pela pandemia de COVID-19, tem-se por objetivo dispor de uma análise e síntese de pesquisas pertinentes ao tema, para encontrar teorias já estabelecidas e questões discutidas acerca dos benefícios da implementação do teletrabalho no serviço público, e de forma mais específica no Judiciário brasileiro.

Resta esclarecer que o intuito deste estudo é sintetizar um material suficiente à conclusão sobre os motivos e efeitos da resolução nº 481 do CNJ, a fim de verificar possível interferência na autonomia dos órgãos jurisdicionais estaduais, no sentido de que cada um deles tenha a liberdade de adotar o modelo de trabalho mais interessante à sua realidade, garantido ainda o interesse dos servidores em adotarem este ou aquele modelo.

Em outras palavras, não se pretende dizer que o teletrabalho é melhor ou pior que o trabalho presencial, mas possibilitar aos Tribunais de Justiça esta decisão.

Contribui-se, com este trabalho, por meio da síntese da literatura a oferecer aos leitores uma revisão que compreende a abrangência dos benefícios do teletrabalho no judiciário brasileiro, apesar de haver resolução editada pelo CNJ em sentido contrário, demonstrando as várias teorias e determinantes de adoção em organizações do setor público.

Busca-se ainda fornecer informações atualizadas para pesquisadores interessados em abordar questões de adoção do teletrabalho em organizações públicas, permitindo-lhes reconhecer as lentes teóricas e determinantes abordadas nesses estudos, além de elaborar recomendações de políticas adequadas para os formuladores de políticas.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 CONCEITO DE TELETRABALHO**

Para melhor entendimento deste estudo é importante conceituar o termo “teletrabalho”, como um modelo que permite aos funcionários realizarem suas atividades profissionais fora do ambiente tradicional de trabalho, utilizando de tecnologia de informação e comunicação, geralmente em casa ou em outro local remoto (BLOOM et al., 2015).

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), teletrabalho é a possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho, em locais como a própria residência, possibilitando a adaptação dos horários de trabalho às demandas familiares, cabendo o estabelecimento claro dos horários de trabalho ou horas trabalhadas, tarefas pretendidas, além de mecanismos de supervisão e comunicação (OIT, 2020).

Neste trabalho adotaremos os termos “home office” e “teletrabalho” como sinônimos, já que a diferença entre eles não se mostra relevante ao presente estudo, tendo a primeira expressão ganhado força durante a pandemia de COVID-19, já que nesse cenário, para alguns pesquisadores, o trabalho a distância



devia ser realizado necessariamente de seu ambiente domiciliar, diferentemente do que escreve a maioria, bem como informa-se que o termo adotado pela legislação em tela é “teletrabalho”.

Para Silva (2009), teletrabalho é uma flexibilização do trabalho nas dimensões de - local - Já que sua prestação se dá de forma descentralizada, ou seja de qualquer lugar - flexibilização de tempo - podendo ser desempenhado nos horários mais convenientes e - meio - pelo uso de recursos de telecomunicações para transportar as informações.

### 3.2 TELETRABALHO NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

O teletrabalho nas organizações públicas brasileiras foi impulsionado pela necessidade na prestação de serviços mais eficientes e com maior transparência.

No Poder Judiciário a possibilidade de tramitação e práticas de atos de forma digital, com a edição da lei 11.419 (2006), representou o início de seu processo de modernização, já que estabeleceu importantes marcos sobre a informatização dos processos judiciais.

Passados alguns anos o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 227 (2016), que regulamentou a implementação do Teletrabalho no Poder Judiciário, ficando facultativa sua implementação pelos Tribunais de Justiça.

Mais tarde, com o advento da pandemia de COVID-19, este modelo foi vastamente ampliado a garantir a continuidade da prestação do serviço jurisdicional, porém com a edição da Resolução nº 481 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022), voltou-se ao panorama pré-pandemia.

#### 3.2.1 Aspectos tecnológicos e sociais

Com a implementação do teletrabalho durante a pandemia, os Tribunais de Justiça tiveram que se adequar a esse novo modelo de modo mais abrangente, a dispor de tecnologia suficiente, além do que, tal adequação foi também necessária aos servidores, que necessitaram adquirir equipamentos eletrônicos e adaptar suas residências à atividade laboral.

Sabe-se que tais adequações foram para manter a continuidade da prestação do serviço público, mas não se pode desprezar o ato de gestão que este novo cenário proporcionou. Novas ferramentas de controle de produtividade e canais de comunicação foram estabelecidos nesses mais de 2 (dois) anos.

#### 3.2.2 Aspectos legais e morais

O Conselho Nacional de Justiça é um órgão do Poder Judiciário brasileiro, criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento do sistema judiciário e garantir a efetividade dos princípios constitucionais. Suas resoluções são instrumentos normativos que



estabelecem diretrizes, regras e procedimentos a serem seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Judiciário.

A força normativa das resoluções do CNJ pode ser entendida como a capacidade desses instrumentos de influenciar e moldar o comportamento dos atores envolvidos no sistema judiciário. Essa força deriva da autoridade do CNJ como órgão responsável pela supervisão e controle administrativo, financeiro e disciplinar do Poder Judiciário.

É importante notar que a força normativa das resoluções do CNJ não é absoluta, já que devem ser compatíveis com a Constituição Federal. Segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF), emanado no julgamento da Ação Declaratória de Constitucionalidade, que confirmou a validade da Resolução nº 7 do Conselho Nacional de Justiça, tais resoluções caracterizam-se como ato normativo primário, ou seja, aquele capaz de inovar o ordenamento jurídico.

A partir de tal premissa e da obediência devida pelos Tribunais de Justiça ao CNJ, coloca-se em análise as motivações da Resolução nº 481, norteado pela teoria dos motivos determinantes dos atos administrativos.

Segundo esta teoria o motivo apresentado como fundamento fático da conduta vincula a validade do ato administrativo (MAZZA, 2017), e, da leitura da referida Resolução, depreende-se que sua fundamentação se baseia, quase que integralmente, na necessidade de preservar presencialmente a figura do magistrado nas comarcas a que é designado, impactando, a partir daí, todos os servidores do judiciário, ainda que não juízes.

### **3.2.3 Méritos e limitações**

Identificada esta oportunidade de pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura para evidenciar o entendimento científico sobre o tema, a contribuir com o material já existe e com formuladores de políticas públicas que se interessem na implementação de modelos de teletrabalho em órgãos públicos.

O que se busca com este trabalho é estabelecer um diálogo com o órgão corregedor sobre os meios que utiliza para formulação de suas resoluções, além da sensibilização quanto à possibilidade de revisão, caso esta se mostre necessária.

Mais adiante há um tópico que trata sobre as limitações deste estudo, mas desde já é importante ressaltar o caráter inicial deste estudo que necessita de maiores complementações metodológicas, como a comprovação dos resultados obtidos por pesquisas quanti e/ou qualitativas, além do que não se pretende trazer uma solução definitiva ao tema, mas sim fomentar sua discussão e aprimoramento.



#### 4 METODOLOGIA

A revisão sistemática da literatura foi conduzida usando a estrutura proposta na plataforma “Parsif.al”, disponível em “site” da internet, que inclui etapas para selecionar questões de pesquisa, bases de dados, fontes de artigos, escolher termos de pesquisa, aplicar critérios práticos e metodológicos de triagem, além de fazer a revisão e sintetizar os resultados, sobre o tema “Os desafios na implementação do teletrabalho nos Tribunais de Justiça pós COVID-19”.

As bases de dados indexadas utilizadas foram *SCOPUS* e *Web of Science*. A busca abrangeu o período entre 2020 e 2023, para selecionar material relativo à implementação do regime de teletrabalho no período de pandemia de COVID-19 e limitou-se a artigos acadêmicos publicados na língua inglesa.

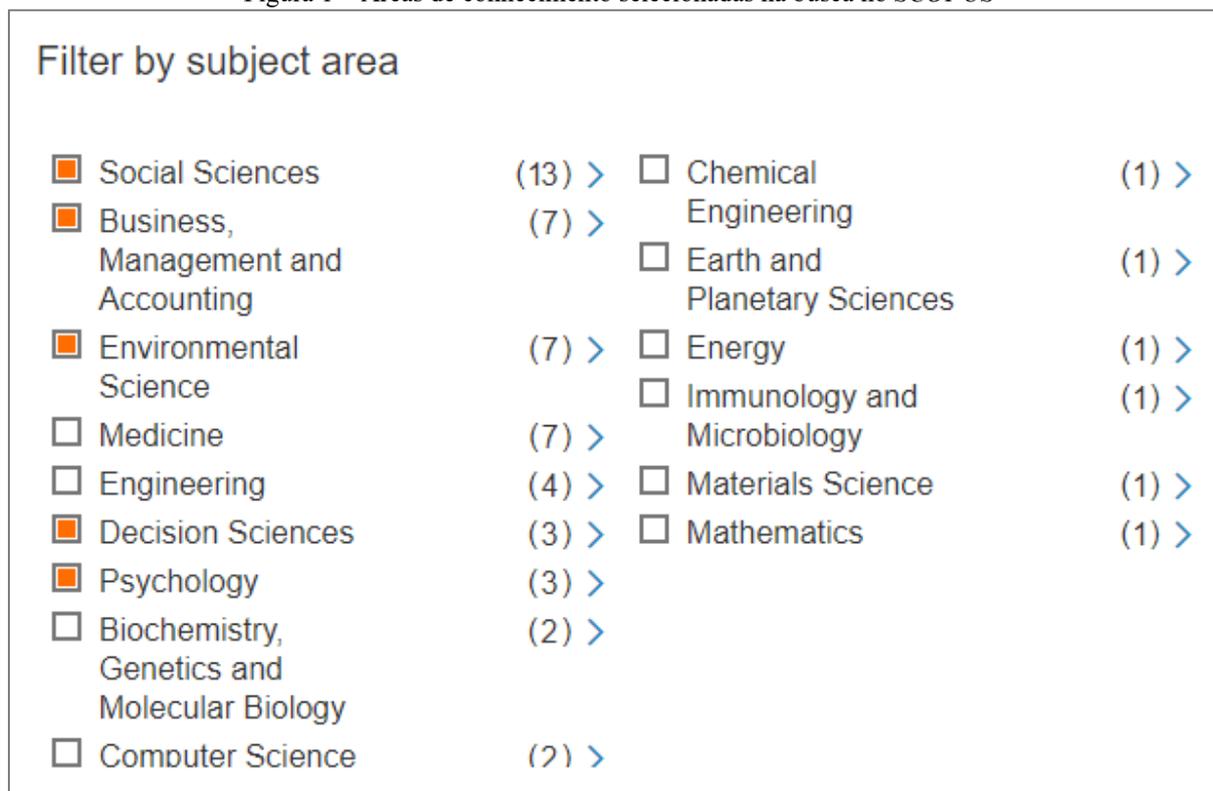
Foi adotada a sistemática “PICO” (População; Intervenção; Comparação/controle e *Outcome*/desfecho), para embasar o processo de escolha dos focos de pesquisa e, por consequência, as palavras-chave para obtenção de acervo bibliográfico teórico suficiente à pesquisa.

Os termos de busca foram aplicados aos resumos, palavras-chave e títulos, sendo que apenas artigos de periódicos foram considerados.

A partir daí, chegou-se à string de busca utilizada ("*Jurisdiction*" OR "*citizen*" OR "*governm\**" OR "*population*" OR "*judiciary workers*" OR "*Judicial Analysts*" OR "*civil servant*" OR "*public workers*") AND ("*telecommuting*" OR "*home office*" OR "*telework*") AND ("*Efficiency*" OR "*effectiveness*"), da qual resultou em 109 artigos na plataforma SCOPUS e 59 na Web of Science.

Quanto aos estudos selecionados após a delimitação de critério de refinamento de busca na plataforma SCOPUS, que considerou período de publicação, tipo dos documentos somente como artigos e áreas de conhecimento pertinentes, conforme “Figura 1”, restaram 22, porém só foi possível analisar 13 artigos, já que os demais não possuem acesso aberto.

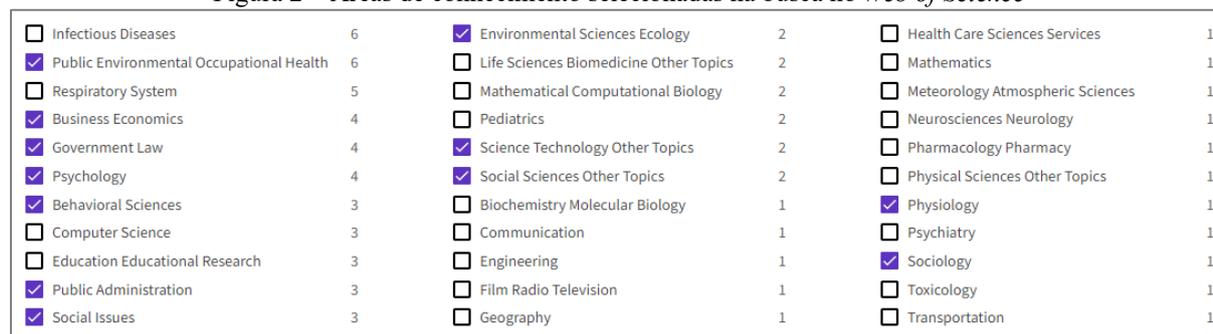
Figura 1 – Áreas de conhecimento selecionadas na busca no SCOPUS



Fonte: plataforma SCOPUS

Quanto aos estudos selecionados após mesmos critérios adotados para a outra plataforma, *Web of Science*, e áreas de conhecimento, conforme “Figura 2”, dos 18 selecionados, 3 eram de base de dados de periódicos coreanos, não sendo possível prosseguir com a exportação, diante da impossibilidade de gerar a arquivo de extensão “.bibtex”, restando portanto 15 artigos deste base de acervo.

Figura 2 – Áreas de conhecimento selecionadas na busca no *Web of Science*



Fonte: plataforma Web of Science

Passando à etapa de análise de critérios de exclusão, já considerando todos os artigos pertinentes, 9 artigos foram excluídos, dentre os quais 7 por título e 2 por resumo não alinhados.

A maior parte da exclusão ocorreu por impertinência relacionada aos assuntos de Educação, Saúde e Meio Ambiente.

Na “Figura 3”, pode-se observar todas as etapas de avaliação dos artigos e as quantidades excluídas em cada uma delas, para posterior revisão manual dos artigos selecionados, identificando, ainda, 1 outra publicação relevante no processo conhecido como *snowball*, sobre o qual se detalha a seguir.

Durante a etapa de extração de dados, verificou-se haver um artigo de grande interesse à pesquisa, que se enquadrava também nos filtros previamente estabelecidos, motivo por que foi também incluído nesta Revisão Sistemática de Literatura.

Os 14 artigos que restaram selecionados, enquadraram-se nos seguintes critérios de inclusão:

- 5 estudos sobre os impactos da pandemia no Judiciário;
- 5 estudos sobre os benefícios das atuações virtuais no Judiciário;
- 3 estudos sobre os benefícios das atuações virtuais no Serviço Público;
- 1 snowball.

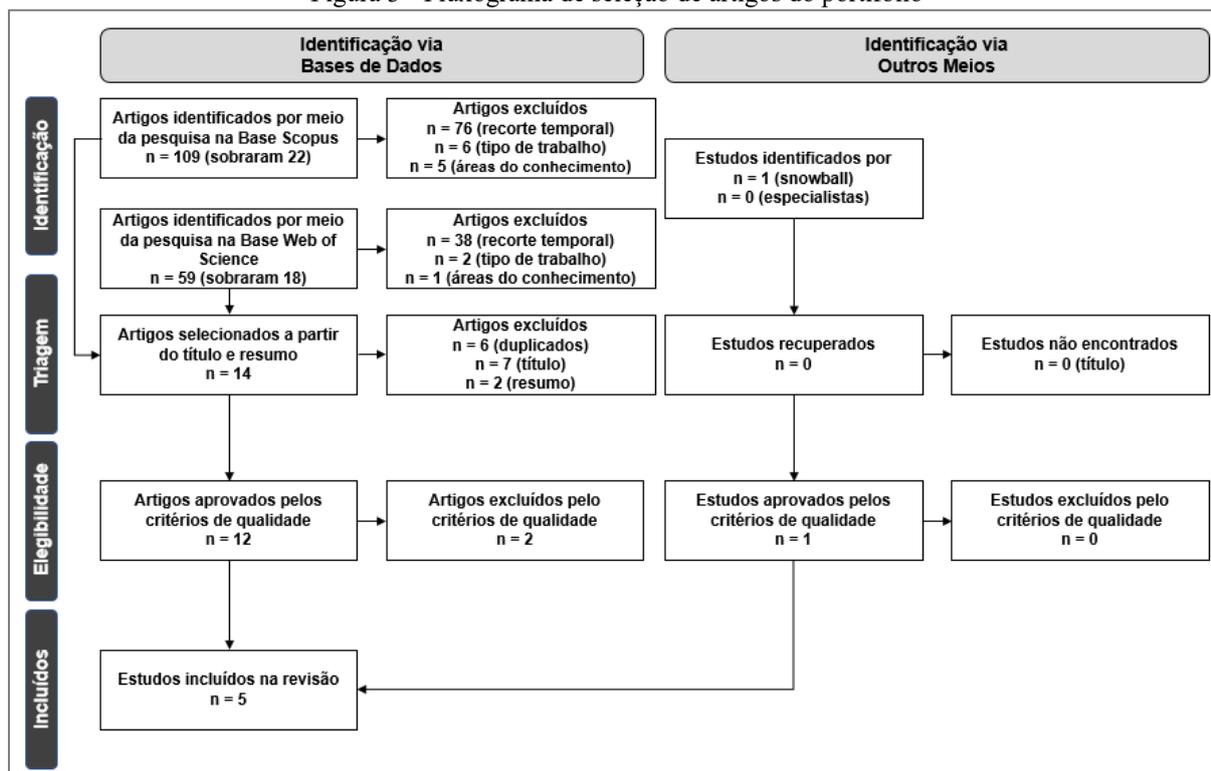
Dentre estes, 2 foram localizados na plataforma *SCOPUS* e 12 na *Web of Science*. Contudo o artigo “Validation of the E-Work Life Scale for the Portuguese Population” dos autores Junça-Silva, A.; Almeida, A.; Rebelo, C., não foi considerado por estar indisponível para *download* gratuito.

Na análise de qualidade foi ainda eliminado o artigo “Working From Home During the COVID-19 Pandemic: The Association With Work Productivity Loss Among Patients and Caregivers” dos autores Zhang et al., por não ficar com média acima dos 2.0 pontos, conforme critérios estipulados.

Ao final restaram 12 artigos, 11 das plataformas de acervo bibliográfico e 1 *snowball*, que serão analisados nesta revisão sistemática da literatura, a fim de responder as seguintes questões:

1. Quais os benefícios da adoção do teletrabalho no serviço público?
2. Quais os indicadores de eficiência ligados ao teletrabalho no serviço público?
3. Quais os desafios para implementação das atuações virtuais nos Tribunais de Justiça pós COVID-19?
4. Como melhorar o processo para que a concessão de teletrabalho seja vantajosa à administração?

Figura 3 - Fluxograma de seleção de artigos do portfólio



Fonte - Elaborado pelos autores

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados quais foram os resultados extraídos dos artigos que passaram pela seleção, classificação e qualificação.

### 5.1 PORTFÓLIO

O montante de artigos previamente classificados foi submetido à qualificação. Esta qualificação tem por objetivo selecionar quais artigos podem responder questões importantes para a pesquisa através de 4 (quatro) perguntas elaboradas sobre “Os desafios na implementação do teletrabalho nos Tribunais de Justiça pós COVID-19”.

Os 12 (doze) artigos que obtiveram nota final acima do corte (2.0 pontos), foram selecionados, fichados e tiveram suas informações tabeladas, como se demonstra a seguir.

A “Tabela 1” indica quais foram os artigos que ultrapassaram a nota de corte, quantas vezes foram citados nas bases de dados indexadas, qual o objetivo do texto para a pesquisa e como ele pode agregar conhecimento, sendo que estão organizados segundo ordem de relevância, conforme atribuição de nota realizada em processo de análise de qualidade.

Tabela 1: Resultado da qualificação dos artigos

Artigo	Citações			Pontos	Objetivo
	Scopus	WoS	Google		
<b>FRANSSILA; KIRJONEN (2022)</b>	0	1	3	4.0	A mudança do ambiente de trabalho dos tradicionais escritórios em células e espaços abertos para o trabalho baseado em atividades (ABW – <i>sigla em inglês</i> ) gera muitas preocupações entre a força de trabalho e a administração. O objetivo deste estudo é observar os impactos da mudança ABW em vários direcionadores e saídas de desempenho do trabalho de conhecimento.
<b>KIM; MULLINS; YOON (2021)</b>	21	16	66	4.0	Muitos empregadores, incluindo o governo federal, introduziram ou ampliaram seus acordos de teletrabalho por causa das vantagens associadas, que incluem economia, ampliação do quadro de funcionários e bem-estar e motivação dos funcionários. Apesar do interesse contínuo de acadêmicos e profissionais, pouco entendimento surgiu sobre esse arranjo de trabalho, com poucos estudos em administração pública e literatura organizacional. Entre esses estudos, não há consenso quanto aos benefícios organizacionais, especialmente no desempenho ou na motivação dos funcionários. Estudos anteriores também negligenciaram as características heterogêneas dos teletrabalhadores, a dinâmica entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores e, principalmente, o papel dos supervisores na gestão do teletrabalho para alcançar os benefícios propostos.
<b>DOS SANTOS; SALLABERRY; MENDES (2022)</b>	1	1	1	4.0	O objetivo deste estudo é analisar a influência do teletrabalho e dos sistemas de controle gerencial (SGCs – <i>sigla em inglês</i> ) na congruência dos objetivos do servidor público no sistema de justiça brasileiro.
<b>FILARDI; CASTRO; ZANINI (2020)</b>	0	38	61	3.5	Investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. Trata-se de pesquisa qualiquantitativa, composta por questionários aplicados aos teletrabalhadores e entrevistas com os gestores, que abordou aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos
<b>BĂLĂCESCU; PĂTRASCU; PĂUNESCU (2021)</b>	11	10	17	3.5	A pesquisa pretende ser um catalisador para discussões baseadas em dados sobre a adaptabilidade dos países europeus às inovações digitais e o processo de gerenciamento da adaptação pelos governos para atender às necessidades econômicas e sociais. A análise do potencial de adaptação ao teletrabalho representa um contributo para a exploração de potenciais desenvolvimentos pós COVID-19.

<b>TENAILLEAU et al. (2021)</b>	7	6	14	3.0	O teletrabalho foi identificado como uma potencial alavanca para reduzir a poluição do ar. No entanto, avaliar os resultados atmosféricos das políticas de melhoria do teletrabalho continua difícil, especialmente quando os bancos de dados oficiais sobre teletrabalho, equipamentos domésticos e emissões de automóveis são incompletos ou inexistentes. Aqui propomos várias técnicas para avaliar eficientemente o impacto de um aumento nas taxas de teletrabalho e explorar o viés resultante, em uma típica área metropolitana europeia de médio porte, onde poucos dados estão disponíveis: Besançon, França.
<b>TON et al. (2022)</b>	1	1	4	3.0	O objetivo deste estudo é entender melhor o teletrabalho durante e após o COVID-19 entre os viajantes de trem, para apoiar operadores e autoridades na formulação e design de políticas.
<b>WEITZER et al. (2021)</b>	28	20	57	3.0	Explorar as mudanças na qualidade de vida e na produtividade percebida, com foco nos efeitos do trabalho em casa durante o primeiro período de mitigação de 50 dias da COVID-19 na Áustria.
<b>SÁNCHEZ-VERGARA; OREL; CAPDEVILA (2023)</b>	1	0	7	3.0	Este artigo explora como os países desenvolvem políticas para atrair nômades digitais, apoiar o desenvolvimento de negócios e se posicionar como territórios ideais para esses trabalhadores do conhecimento. O estudo usa uma abordagem de análise interpretativa de políticas para examinar e compreender o propósito por trás das políticas de lazer e dos sistemas de vistos de nômade digital de 24 países que os introduziram na última década.
<b>METWALLY; DIAB; MOHAMED (2022)</b>	6	7	18	2.5	Este estudo tem como objetivo examinar o impacto do Covid-19 na transformação da prestação de contas, responsabilidade social corporativa (CSR – <i>sigla em inglês</i> ) e operação e controle do escritório. Este artigo explica como o desencadeamento da racionalidade da saúde e segurança junto com a RSE interna tornou a transformação para o teletrabalho operável com sucesso na periferia de uma corporação multinacional ocidental.
<b>GALANTI et al. (2021)</b>	204	173	509	2.5	A pandemia do COVID-19 tornou o trabalho em casa (WFH – <i>sigla em inglês</i> ) a nova forma de trabalhar. Este estudo investiga o impacto que o conflito família-trabalho, isolamento social, ambiente de distração, autonomia no trabalho e autoliderança têm na produtividade dos funcionários, engajamento no trabalho e estresse experimentado quando WFH durante a pandemia.
<b>HACKNEY et al. (2022)</b>	1	1	4	2.5	Revisão para sintetizar o conhecimento atual sobre o impacto dos acordos de trabalho em casa no desempenho e produtividade pessoal e organizacional diante da emergência da pandemia de COVID-19 e suas consequências à saúde física e mental.

Fonte: Elaborado pelos autores



## 5.2 QUESTÃO DE PESQUISA 1

Quais os benefícios da adoção do teletrabalho no serviço público?

O teletrabalho tem se tornado cada vez mais comum em todo o mundo, especialmente em tempos de pandemia, e é importante entender como ele pode beneficiar o serviço público.

Um dos principais benefícios da adoção do teletrabalho no serviço público é a redução de custos. Segundo uma pesquisa realizada por Golden, Veiga e Simsek (2006), o teletrabalho pode reduzir os custos de espaço de escritório, equipamentos e suprimentos. Além disso, o teletrabalho pode reduzir os custos de deslocamento dos funcionários, o que pode economizar tempo e dinheiro.

Outro benefício importante é a flexibilidade, já que o teletrabalho pode oferecer maior flexibilidade aos funcionários, permitindo que eles trabalhem em horários mais convenientes e tenham mais controle sobre seu ambiente de trabalho, levando a uma maior satisfação dos funcionários e a uma melhor qualidade de vida (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Além disso, o teletrabalho pode aumentar a produtividade em até 13%, considerando a redução de distrações e interrupções no ambiente de trabalho remoto (BLOOM et al., 2015).

No entanto, é importante lembrar que o teletrabalho também apresenta desafios. Um dos principais desafios é a comunicação.

A comunicação é um dos principais desafios enfrentados pelos funcionários que trabalham remotamente, havendo a necessidade de as organizações implementem estratégias eficazes de comunicação para garantir que os funcionários remotos estejam conectados e informados (HERTEL; GEISTER; KONRADT, 2017).

Nota-se que todos os artigos selecionados, de alguma forma, contribuem à resposta desta questão de pesquisa, seja em aspectos sociais, ambientais, funcionais ou acadêmicos.

A partir da leitura dos artigos denota-se, em resumo, que os benefícios da adoção do teletrabalho no serviço público incluem redução de custos, flexibilidade, aumento da produtividade e melhoria da qualidade de vida dos funcionários, sendo importante que as organizações avaliem regularmente esses benefícios para garantir que o teletrabalho esteja sendo implementado de forma eficaz e benéfica para todos os envolvidos.

## 5.3 QUESTÃO DE PESQUISA 2

Quais os indicadores de eficiência ligados ao teletrabalho no serviço público?

Um dos principais indicadores de eficiência do teletrabalho no serviço público é a produtividade que pode ser aumentada (BLOOM et al., 2015), em decorrência de outro fator, que também merece ser considerado como um importante indicador na implementação desse tipo de regime de trabalho, a satisfação dos funcionários, já que tendem a trabalhar mais satisfeitos do que os de escritório (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).



Outro indicador a ser considerado é a efetividade da comunicação entre a lideranças e os trabalhadores, sendo dever das organizações implementar estratégias eficazes de comunicação para garantir que os funcionários remotos estejam conectados e informados (HERTEL; GEISTER; KONRADT, 2017).

Nota-se grande contribuição ao entendimento da questão nos seguintes artigos selecionados:

- a) *Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences* (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020);
- b) *Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity* (HACKNEY et al., 2022);
- c) *The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives* (DOS SANTOS; SALLABERRY; MENDES, 2022);
- d) *Impact of activity-based work environments on knowledge work performance- quasi-experimental study in governmental work places* (FRANSSILA; KIRJONEN, 2022);
- e) *Work From Home During the COVID-19 Outbreak The Impact on Employees Remote Work Productivity, Engagement, and Stress* (GALANTI et al., 2021);
- f) *Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: across-sectional study* (WEITZER et al., 2021);
- g) *Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance* (KIM; MULLINS; YOON, 2021);
- h) *Adaptability To Teleworking In European Countries* (BĂLĂCESCU; PĂTRASCU; PĂUNESCU, 2021).

Extrai-se, portanto, que os indicadores de eficiência ligados ao teletrabalho no serviço público incluem produtividade, satisfação dos funcionários e comunicação eficaz.

#### 5.4 QUESTÃO DE PESQUISA 3

Quais os desafios para implementação das atuações virtuais nos Tribunais de Justiça pós COVID-19?

A partir desta questão de pesquisa há uma maior adequação aos artigos produzidos internacionalmente, por tratar da implementação de atos de gestão voltados a maior eficiência na prestação de serviços públicos.

Nota-se grande contribuição ao entendimento da questão nos seguintes artigos selecionados:

- a) *The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives* (DOS SANTOS; SALLABERRY; MENDES, 2022);
- b) *Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance* (KIM; MULLINS; YOON, 2021).

Inegável a importância de um estudo sério e contundente para aplicação de ferramentas administrativas a contribuir para boa prestação do serviço público e, nesse panorama, mais especificamente à gestão do Poder Judiciário, que no contexto do Brasil se dá regionalmente através dos Tribunais de Justiça, re sponsáveis pela prestação estadual e municipal da jurisdição.

Assim, nas palavras de Gumah e Aziabah (2020), deve ser mantida a regularidade na realização de pesquisas de percepção para gerar bases empíricas suficientes para decisões políticas sobre serviços públicos. Ao fazê-lo, as instituições de serviços públicos poderiam então ser dotadas de recursos para prestar serviços valiosos às populações vulneráveis e, assim, contribuir para melhorar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pelos líderes mundiais.

## 5.5 QUESTÃO DE PESQUISA 4

Como melhorar o processo para que a concessão de teletrabalho seja vantajosa à administração?

Para que a concessão de teletrabalho seja vantajosa à administração, é importante adotar algumas medidas que garantam o bom desempenho do trabalho prestado.

Ao adotar medidas de controle e incentivo, a administração pública poderá garantir que a concessão de teletrabalho seja vantajosa, promovendo a eficiência, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, além de contribuir para a satisfação e o bem-estar dos servidores.

A partir deste olhar, pode-se dizer que os seguintes artigos respondem a questão de pesquisa:

- a) *The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives* (DOS SANTOS; SALLABERRY; MENDES, 2022);
- b) *Impact of activity-based work environments on knowledge work performance- quasi-experimental study in governmental work places* (FRANSSILA; KIRJONEN, 2022);
- c) *Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: across-sectional study* (WEITZER et al., 2021);
- d) *Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance* (KIM; MULLINS; YOON, 2021);
- e) *Adaptability To Teleworking In European Countries* (BĂLĂCESCU; PĂTRASCU; PĂUNESCU, 2021).

A prestação de um serviço público eficaz, atento às inovações e necessidades dos cidadãos, além de observar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, previstos na agenda 2030, são metas a serem alcançadas, uma vez que um sistema judiciário ineficaz gera insegurança e desconfiança (DEJUAN-BITRIA; MORA-SANGUINETTI, 2021).

Para sintetizar o resultado apresentado, os dados foram sintetizados na “Tabela 2”, que evidencia a quais das perguntas cada um dos artigos responde, bem como expõe a limitação de pesquisa de cada um dos estudos analisados.

Tabela 2: síntese dos artigos que respondem as questões de pesquisa e suas limitações

Artigos	Quais os benefícios da adoção do teletrabalho no serviço público?	Quais os indicadores de eficiência ligados ao teletrabalho no serviço público?	Quais os desafios para implementação o das atuações virtuais nos Tribunais de Justiça pós, COVID-19?	Como melhorar o processo para que a concessão de teletrabalho seja vantajosa à administração?	Limitações (Identificar na CONCLUSÃO)
<b>Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO</b>	Responde	Responde	Não responde	Não responde	Este estudo teve como limitação sua abrangência, visto que, das 5 instituições públicas contatadas, apenas 2 órgãos públicos foram estudados.
<b>“Home office is the here and now.” Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies</b>	Responde	Não responde	Não responde	Não responde	A principal limitação deste artigo é a amostra utilizada. Embora tenha-se concentrado nas propostas existentes, existem iniciativas e melhorias em vistos especiais para nômades digitais em processo de formalização e legalização em outras localidades. Embora se possa analisar os dados disponíveis publicamente, não se pode acessar as iniciativas em desenvolvimento.
<b>Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity</b>	Responde	Responde	Não responde	Não responde	Dada a falta de uma definição internacionalmente reconhecida do termo “teletrabalho” e o aumento repentino da WFH - sigla em inglês, como resultado da pandemia de COVID-19, pode ter surgido uma nova terminologia, como o termo “trabalhar de qualquer lugar” e pode ter sido excluídos na pesquisa original. Diferentes grupos de pesquisa podem identificar diferentes palavras-chave de pesquisa; portanto, há sempre a possibilidade de exclusão de alguns termos-chave.



<b>The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives</b>	Responde	Responde	Responde	Responde	Não foi possível verificar o efeito dos controles de ação, o que indica que os funcionários em teletrabalho podem ser mais resistentes a controles com características restritivas.
<b>Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers</b>	Responde	Não responde	Não responde	Não responde	Apenas os teletrabalhadores que trabalharam em ambos os períodos do inquérito foram incluídos, já os trabalhadores temporários de apenas um dos períodos do inquérito foram excluídos.
<b>Impact of activity-based work environments on knowledge work performance- quasi-experimental study in governmental workplaces</b>	Responde	Responde	Não responde	Responde	A suposição de tendências comuns na análise DiD não foi possível ser validada numericamente porque não havia dados numéricos disponíveis sobre variáveis de controle potenciais que fornecessem evidências para rejeitar a suposição
<b>Work From Home During the COVID-19 Outbreak The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress</b>	Responde	Responde	Não responde	Não responde	Seu delineamento transversal, que permite traçar associações entre os construtos investigados, mas por outro lado não permite determinar relações causais entre as variáveis. Além disso, acreditamos também que generalizar os resultados pode não ser possível, uma vez que nossa amostra foi de conveniência, suscetível a vieses, inclusive pelo fato de a coleta de dados ter ocorrido online, entre pessoas acostumadas ao uso de tecnologias digitais.
<b>Assessing the impact of telework enhancing policies for reducing caremissions</b>	Responde	Não responde	Não responde	Não responde	Restringe-se a uma pequena região da França.
<b>Telework operationalization through internal CSR, governmentality and accountability during the Covid-19</b>	Responde	Não responde	Não responde	Não responde	Uma limitação desta pesquisa é focar apenas na primeira fase de transformação para o teletrabalho, que começou em março de 202

<p><b>Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study</b></p>	<p>Responde</p>	<p>Responde</p>	<p>Não responde</p>	<p>Responde</p>	<p>Nossos resultados e interpretações são limitados por não terem avaliado aspectos potencialmente informativos do histórico de emprego ou do ambiente de trabalho e condições relacionadas em casa. Por exemplo, não coletamos informações sobre renda ou se os indivíduos trabalhavam em casa antes do período de mitigação de 50 dias, alguns, embora provavelmente muito poucos, podem já ter trabalhado em casa antes da pandemia. Também não avaliamos se o trabalho em casa também estava associado a uma maior flexibilidade de horário de trabalho.</p>
<p><b>Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance</b></p>	<p>Responde</p>	<p>Responde</p>	<p>Responde</p>	<p>Responde</p>	<p>A natureza transversal dos dados utilizados neste estudo não nos permite examinar até que ponto a supervisão eficaz traz à tona a ligação positiva entre arranjos de teletrabalho e desempenho organizacional ao longo do tempo. Em segundo lugar, este estudo usou os itens de pesquisa disponíveis na fonte de dados secundária; a medição das variáveis não é perfeita.</p>
<p><b>Adaptability To Teleworking In European Countries</b></p>	<p>Responde</p>	<p>Responde</p>	<p>Não responde</p>	<p>Responde</p>	<p>A falta de dados e ao pressuposto de que o teletrabalho pode ser abordado por todos os trabalhos que podem ser realizados em casa.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir apresenta-se uma tabela que visa relacionar alguns dos parâmetros dos artigos selecionados para esta revisão, a fim de fundamentar a relevância dos estudos considerados, além de traçar uma disposição geográfica de interesse quanto ao tema.

Dentre os arquivos selecionados nota-se que, atualmente, a Europa é o continente que mais se concentra na análise do tema, já que dentre os 12 artigos relacionados, 6 são de países europeus. Em seguida aparece o continente americano com 5 artigos, e, por último, com 1 artigo, aparece o continente africano.

Tabela 3: Relação entre os artigos selecionados e parâmetros relevantes

	<b>“Home office is the here and now.” Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies</b>
<b>País dos autores</b>	França
<b>Qualis</b>	A4
<b>Oportunidade</b>	A inclusão de atualizações sobre novos vistos; as narrativas e o imaginário do nomadismo digital nesses países, devem ser abordados.
<b>Perguntas respondidas</b>	1
	<b>Adaptability To Teleworking In European Countries</b>
<b>País dos autores</b>	Romênia
<b>Qualis</b>	não consta
<b>Oportunidade</b>	O impacto que o teletrabalho tem no desempenho, produtividade, meio ambiente e relações sociais.
<b>Perguntas respondidas</b>	3
	<b>Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences</b>
<b>País dos autores</b>	Brasil
<b>Qualis</b>	A2
<b>Oportunidade</b>	A ampliação do estudo junto a outros órgãos públicos e em outros estados, para que se tenha maior compreensão dos impactos da introdução do teletrabalho na administração pública brasileira.
<b>Perguntas respondidas</b>	2
	<b>Assessing the impact of telework enhancing policies for reducing car emissions: Exploring calculation methods for data-missing urban areas – Example of a medium-sized European city (Besançon, France)</b>
<b>País dos autores</b>	França
<b>Qualis</b>	A1
<b>Oportunidade</b>	A pesquisa de região mais abrangente.
<b>Perguntas respondidas</b>	1
	<b>Impact of activity-based work environments on knowledge work performance – quasi-experimental study in governmental workplaces</b>
<b>País dos autores</b>	Finlândia
<b>Qualis</b>	não consta
<b>Oportunidade</b>	O exame numérico mais abrangente da suposição de tendência comum nos futuros estudos quase experimentais dos impactos da mudança ABW.
<b>Perguntas respondidas</b>	3
	<b>Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance</b>
<b>País dos autores</b>	Estados Unidos
<b>Qualis</b>	A1
<b>Oportunidade</b>	A coleta de dados qualitativos para capturar as particularidades de exatamente por que os funcionários optam por usar acordos de teletrabalho, por que os supervisores não apoiam ou apoiam os acordos de teletrabalho, quais desafios os supervisores têm na gestão.
<b>Perguntas respondidas</b>	4
	<b>Telework operationalization through internal CSR, governmentality and accountability during the Covid-19: evidence from a developing country</b>
<b>País dos autores</b>	Egito
<b>Qualis</b>	A2
<b>Oportunidade</b>	A abrangência de um período maior para entender completamente as implicações que essa iniciação e subsequentes operacionalizações podem ter nas práticas organizacionais.
<b>Perguntas respondidas</b>	1
	<b>Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers</b>
<b>País dos autores</b>	Canadá
<b>Qualis</b>	A1
<b>Oportunidade</b>	A análise semelhante tanto entre os usuários/passageiros de automóveis quanto entre toda a população, para investigar as diferenças entre eles e ter mais controle sobre o impacto de possíveis políticas.

<b>Perguntas respondidas</b>	1
	<b>The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives</b>
<b>País dos autores</b>	Brasil
<b>Qualis</b>	A2
<b>Oportunidade</b>	A investigação de questões como avaliações de desempenho individual, coletivo e organizacional em regime de teletrabalho, a adotar pesquisas qualitativas para exame mais profundo dos resultados.
<b>Perguntas respondidas</b>	4
	<b>Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress</b>
<b>País dos autores</b>	Itália
<b>Qualis</b>	A2
<b>Oportunidade</b>	A amostra mais representativa que relacione trabalho e recursos pessoais (PsyCap, estado psicológico constituído pelas dimensões de autoeficácia, otimismo, resiliência, determinação), a melhorar o bem-estar dos funcionários
<b>Perguntas respondidas</b>	2
	<b>Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study</b>
<b>País dos autores</b>	Áustria
<b>Qualis</b>	A2
<b>Oportunidade</b>	A associação de curto e longo prazo de trabalhar em casa com indicadores-chave da qualidade de vida do funcionário.
<b>Perguntas respondidas</b>	3
	<b>Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity</b>
<b>País dos autores</b>	Canadá
<b>Qualis</b>	A1
<b>Oportunidade</b>	O estabelecimento de bases necessárias para o desenvolvimento de recomendações baseadas em evidências para ajudar as organizações a garantir que sua força de trabalho permaneça saudável e eficaz na transição para um futuro de Arranjos WFH.
<b>Perguntas respondidas</b>	2

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se ainda da tabela acima, que 7 dos artigos selecionados indicaram como oportunidade de pesquisa, assuntos voltados ao que este estudo se propõe, a salientar a relevância e contemporaneidade do tema abordado.

## 6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta revisão concentra grande volume de artigos voltados à compreensão dos desafios na implementação do teletrabalho nos Tribunais de Justiça pós COVID-19, fazendo um contraponto entre o atual entendimento da academia sobre o tema e a influência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na autonomia dos Tribunais de Justiça do Brasil, valendo-se sempre de método científico, na busca por resultados mais consistentes ao restringir o grau de liberdade do investigador através de estratégia de pesquisa e método registados (LASSERSON, TOBY J., JAMES THOMAS, 2019).



Nesse contexto foram exaustivamente pesquisados 168 estudos, potencialmente elegíveis e posteriormente aplicados métodos de filtragem de busca a restringir a revisão dos artigos mais relevantes, contudo, ainda assim, os resultados apresentam algumas limitações.

Primeiramente aponta-se que esta revisão sintetiza estudos que se baseiam em dados observacionais, sendo assim incerto se os resultados são representativos de verdadeiros efeitos causais, ou se são distorcidos por variáveis omitidas ou de causalidade (BAEKGAARD et al., 2015).

É de ressaltar a impossibilidade de prever que os resultados obtidos neste estudo corresponderão às conclusões extraídas de pesquisas experimentais, já que é uma decorrência de mudanças trazidas pelo cenário de COVID-19, e por ter estreita relação com atos normativos de órgão correicional de alcance nacional.

Possivelmente a dificuldade de localizar estudos na linha de pesquisa desta revisão, dá-se a partir da finalidade tecnológica que se imprime ao presente estudo, já que voltado a solucionar um problema prático vivido atualmente no sistema judiciário somado ao curto período desde o fim da crise de COVID-19.

Esta pesquisa limitou-se também por incluir apenas artigos escritos em inglês, a certamente excluir trabalhos realizados em contextos mais específicos e regionalmente mais relevantes, e, como bem indicado no decorrer do trabalho, considerou-se apenas artigos científicos, deixando de fora potenciais contribuições oriundas de outras fontes.

Muito possivelmente, para complementação do trabalho, seria interessante a realização de pesquisa a adotar o método qualitativo a apurar o impacto das mudanças trazidas pela resolução nº 481 do CNJ junto aos Tribunais de Justiça do país, bem como o grau de aceitação dessas mudanças que interferiram diretamente em sua autonomia administrativa.

Assim, mesmo após apontadas as limitações da pesquisa realizada, acredita-se ter contribuído cientificamente com o acervo previamente disponível, já que identificada uma importante lacuna acadêmica, a demandar grande integração dentre os estudos já realizados, para concluir se as mudanças trazidas pós pandemia, pela resolução nº 481 do CNJ, correspondem aos anseios regionais e funcionais dos servidores que estão diretamente empenhados na entrega jurisdicional ao cidadão.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inicialmente a pesquisa sobre “Os desafios na implementação do teletrabalho nos Tribunais de Justiça pós COVID-19”, deu-se a partir de uma abordagem conceitual exploratória, diante de um cenário de readaptação a uma realidade até então superada, a volta em massa dos servidores do judiciário ao trabalho presencial e a realização das audiências novamente sem os recursos tecnológicos.



Frente ao número limitado de artigos relacionados ao tema abordado, os resultados obtidos podem ajudar na especialização de estudos, a contribuir com uma aplicação mais diretamente voltada ao judiciário e ao desempenho autônomo de seus atos de gestão.

Devemos considerar ainda que um país de tamanho continental e com especificidades regionais requer do administrador público ferramentas a tornar a prestação do serviço mais eficaz e moderna, a fim de zelar pela correta aplicação da lei em sintonia com o bem-estar de seus servidores públicos.

Por fim, registra-se que os dados utilizados nesta revisão sistemática da literatura, foram extraídos de estudos previamente disponibilizados em acervo de base de pesquisa disponibilizada pela plataforma CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que tem por objetivo promover os cursos de especialização “*stricto sensu*” em todo o Brasil, bem como que os trechos utilizados foram devidamente citados e referenciados.



## REFERÊNCIAS

- BAEKGAARD, M. et al. Conducting Experiments in Public Management Research: A Practical Guide. *International Public Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 323–342, 2015.
- BĂLĂCESCU, A.; PĂTRASCU, A.; PĂUNESCU, L. M. Adaptability To Teleworking In European Countries. *Amfiteatru Economic*, v. 23, n. 58, p. 683–699, 2021.
- BLOOM, N. et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. *E & G Economia e Gestão*, p. 106–127, 2008.
- CONGRESSO NACIONAL. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 1 maio. 2023.
- CONGRESSO NACIONAL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm)>. Acesso em: 9 jun. 2023.
- CONGRESSO NACIONAL. Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>>. Acesso em: 9 jun. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>>. Acesso em: 27 maio. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 481, de 22 de novembro de 2022. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Quem Somos. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>>. Acesso em: 27 maio. 2023.
- DEJUAN-BITRIA, D.; MORA-SANGUINETTI, J. S. Which legal procedure affects business investment most, and which companies are most sensitive? Evidence from microdata. *Economic Modelling*, v. 94, p. 201–220, 2021.
- DOS SANTOS, E. A.; SALLABERRY, J. D.; MENDES, A. C. A. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestao*, v. 29, n. 3, p. 287–299, 2022.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.
- FÍLARDÍ, F.; DE CASTRO, R. M.; ZANÍNÍ, M. T. F. 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.
- FRANSSILA, H.; KIRJONEN, A. Impact of activity-based work environments on knowledge work performance – quasi-experimental study in governmental workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 24, n. 3, p. 190–207, 2022.



GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007.

GALANTI, T. et al. Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 63, n. 7, p. E426–E432, 2021.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMSEK, Z. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 6, p. 1340–1350, 2006.

GUMAH, B.; AZIABAH, M. A. "Our Lives Are Affected by Government Agencies": Citizens' Perception Survey as a Measure of Public Service Efficiency in Ghana. *SAGE Open*, v. 10, n. 2, 2020.

HACKNEY, A. et al. Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLoS ONE*, v. 17, n. 10 October, 2022.

HERTEL, G.; GEISTER, S.; KONRADT, U. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, v. 15, n. 1, p. 543–557, 2017.

KIM, T.; MULLINS, L. B.; YOON, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, v. 51, n. 4, p. 263–277, 2021.

LASSERSON, TOBY J., JAMES THOMAS, AND J. P. T. H. Starting a Review. *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, p. 187–235, 2019.  
MAZZA, A. *Curso de Direito Administrativo*. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo - SP: Saraiva, 2017.

METWALLY, A. B. M.; DIAB, A.; MOHAMED, M. K. Telework operationalization through internal CSR, governmentality and accountability during the Covid-19: evidence from a developing country. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 30, n. 6, p. 1441–1464, 2022.

MOURABIT, R. The adoption and institutionalization processes of teleworking. Master Thesis Business Economics. Radboud University Nijmegen, p. 1–94, 2017.

OIT. *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19*. [s.l: s.n.].

PARSIFAL. Parsif.al. Disponível em: <<https://parsif.al/>>. Acesso em: 27 maio. 2023.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, v. 22, n. 12, p. 775–783, 2007.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho : desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 39–49, 2005.

SÁNCHEZ-VERGARA, J. I.; OREL, M.; CAPDEVILA, I. "Home office is the here and now." Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies. *World Leisure Journal*, p. 1–20, 2023.



SCOPUS. Scopus preview - Scopus - Welcome to Scopus. Disponível em: <<https://www.scopus.com/home.uri>>. Acesso em: 27 maio. 2023.

SILVA, R. R. DA. HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 1, n. 1, p. 85–94, 2009.

TENAILLEAU, Q. M. et al. Assessing the impact of telework enhancing policies for reducing car emissions: Exploring calculation methods for data-missing urban areas – Example of a medium-sized European city (Besançon, France). *Urban Climate*, v. 38, n. September 2020, 2021.

TON, D. et al. Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 159, n. March, p. 55–73, 2022.

WEB OF SCIENCE. Web of Science. Disponível em: <<https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>>. Acesso em: 27 maio. 2023.

WEITZER, J. et al. Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, v. 94, n. 8, p. 1823–1837, 2021.