

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO

**Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no
contexto de um Tribunal de Justiça**

CAMPO GRANDE/MS
JUNHO, 2025

LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO

**Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no
contexto de um Tribunal de Justiça**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

Coorientadora: Prof.^a Dra. Leticia Rodrigues da Fonseca

CAMPO GRANDE/MS

JUNHO, 2025

LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO

Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Presidente)

Prof. Dr. Rosemar José Hall
Universidade Federal da Grande Dourados
(Membro permanente credenciado da Rede PROFIAP – externo à UFMS)

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior
Centro Universitário do Sul de Minas
(Membro permanente de um programa externo à Rede PROFIAP)

Prof.^a Dra. Suyene Monteiro da Rocha
(Suplente externa)

Campo Grande/MS, 2 de junho de 2025.

Dedico este trabalho a todos os que sonham e persistem, a todos os que insistem e fazem acontecer, pois toda grande conquista é fruto de grande esforço. Tudo o que muito custa muito vale.

AGRADECIMENTOS

Com imensa alegria, concluo mais uma etapa da minha vida acadêmica. Isso só foi possível graças ao esforço e à dedicação de pessoas maravilhosas que estiveram ao meu lado, em todos os momentos. Em especial, deixo meus agradecimentos àqueles que permaneceram comigo no período de realização desta especialização.

Quero agradecer a todos os que estiveram envolvidos neste processo, mas, de forma muito especial, cito minha esposa, mulher meiga e de presença fiel nas minhas realizações pessoais, por entender que tudo o que faço por mim, na verdade, é por nossa família. Seu amor e sua paciência foram essenciais para meu êxito ao longo dessa caminhada, e nós sabemos o quanto árdua ela foi.

Agradeço, também, às minhas filhas, que, por tantas vezes, deixaram de desfrutar da presença paterna diante do esmero nas diversas entregas necessárias ao título e que nem sequer imaginavam o quanto suas próprias existências eram o meu maior combustível, ainda que diante de noites difíceis, com filhos adoentados, ou até mesmo pelo simples fato da chegada da minha caçula bem na metade no primeiro ano letivo. Vocês foram e são o motivo de todo sacrifício que agora se converte na conclusão desta difícil e gratificante jornada.

Muito obrigado também àqueles que, muitas vezes, acreditaram mais em mim do que eu mesmo: meus pais, meus irmãos, meus compadres e, enfim, meus familiares em geral. Amo vocês! O que seria desse sonho sem a certeza de vocês na minha capacidade, da qual, por tantas vezes, eu mesmo duvidei.

Não poderia deixar de agradecer nominalmente meus orientadores, Dr. Marcelo Ribeiro Silva e Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca, que acreditaram no meu trabalho e forneceram todos os meios necessários para sua efetivação, além, é claro, de todo o corpo docente da Escola de Administração e Negócios (ESAN), da querida instituição de ensino Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), na qual, em 2014, concluí também minha graduação no curso de Direito. Sem vocês nada disso seria possível.

Comecei falando das minhas meninas e finalizo agradecendo a Deus, pois, por Ele e para Ele, são todas as coisas. O senhor até aqui me amparou, e espero que assim continue para que essa conquista seja revertida em bons frutos aos meus e à sociedade.

Tudo o que muito custa muito vale.

Obrigado!

RESUMO

Este trabalho analisou a implementação do teletrabalho em um Tribunal de Justiça (TJ) durante e após a pandemia da covid-19, com o objetivo principal de desenvolver um manual com diretrizes para a implantação dessa forma de labor. Com a adoção massiva do teletrabalho devido à crise sanitária, o estudo focou em entender os desafios e benefícios desse regime, especialmente após a Resolução nº 481 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que determinou o retorno ao trabalho presencial. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as fragilidades e potencialidades do teletrabalho após a sua implementação no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, adotando, para isso, os seguintes objetivos específicos: compreender a influência financeira nas despesas de custeio do TJ durante o período de teletrabalho; avaliar a percepção dos servidores do nível operacional quanto ao retorno presencial; comparar os dados de produtividade dos servidores do TJ no período de teletrabalho e presencial; e desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores. Para isso, realizou-se um estudo qualitativo, exploratório e descritivo. Além disso, foram coletadas as percepções dos servidores do TJ por meio de instrumento de coleta de dados, focando em aspectos organizacionais, tecnológicos e socioprofissionais em relação a resultados e ao desempenho. Como forma de complementar e validar esses primeiros dados obtidos, foram realizadas, ainda, a observação e a análise documental. Trata-se de estudo qualitativo, no qual os instrumentos de coleta de dados foram analisados por meio da técnica de codificação. Como um dos objetivos específicos, foi ainda desenvolvido um manual para otimizar os processos e melhorar a qualidade de vida dos servidores do Tribunal de Justiça. Ao final, foi possível concluir que, embora o teletrabalho esteja consolidado em diversas funções, a ausência de uma regulamentação clara pode comprometer a transparência e a segurança organizacional, não devendo essa modalidade ser encarada como solução transitória, mas, sim, como ferramenta estratégica de modernização administrativa e valorização do servidor público. Dessa forma, é imprescindível que sua institucionalização ocorra de forma planejada, com suporte normativo claro, infraestrutura adequada e, sobretudo, respeito à autonomia decisória dos órgãos públicos, em consonância com os princípios republicanos e democráticos que regem a administração pública brasileira.

Palavras-chave: trabalho remoto; despesas de custeio; governo; servidor público; justiça.

ABSTRACT

This study analyzed the implementation of telework in a Court of Justice (TJ) during and after the covid-19 pandemic, with the primary goal of developing a manual with guidelines for the implementation of this work modality. With the widespread adoption of telework due to the health crisis, the study focused on understanding the challenges and benefits of this regime, especially following Resolution n. 481 of the National Council of Justice (CNJ), which mandated the return to in-person work. The general objective of this research was to analyze the weaknesses and strengths of telework after its implementation in the Court of Justice of Mato Grosso do Sul, adopting the following specific objectives: to understand the financial impact on the TJ's operating expenses during the telework period; to assess the perception of operational-level employees regarding the return to in-person work; to compare the productivity data of TJ employees during the telework and in-person periods; and to develop a manual with guidelines for implementation telework in the Court of Justice that promotes fosters process optimization and enhances employees' quality of life. To achieve this, a qualitative, exploratory, and descriptive study was conducted. Additionally, data were collected from TJ's employees through a data collection instrument, focusing on organizational, technological and socio-professional aspects related to results and performance. To complement and validate these initial findings, observation and document analysis were also carried out. This is a qualitative study, in which the data collection instruments were analyzed using coding techniques. As one of the specific objectives, a manual was also developed to optimize processes and improve the quality of life for Court of Justice employees. In conclusion, although telework has become established in various functions, the lack of clear regulation can compromise transparency and organizational security. Therefore, this work modality should not be viewed as a temporary solution but as a strategic tool for administrative modernization and the valorization of public servants. To this end, its institutionalization must occur in a planned manner, with clear regulatory support, adequate infrastructure, and, above all, respect for the decision-making autonomy of public bodies, in accordance with the republican and democratic principles that govern brazilian public administration.

Keywords: remote work; operating expenses; government; public servant; justice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado da qualificação dos artigos	17
Quadro 2 – Conceitos sobre o teletrabalho.....	21
Quadro 3 – Comparativo do teletrabalho nos setores público e privado.....	26
Quadro 4 – Matriz de amarração dos itens do instrumento de coleta de dados	96
Quadro 5 – Códigos e unidades de registro na questão 3.1	116
Quadro 6 – Categorias na questão 3.1	117
Quadro 7 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 3.1	117
Quadro 8 – Códigos e unidades de registro na questão 6.1	118
Quadro 9 – Categorias na questão 6.1	119
Quadro 10 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.1	119
Quadro 11 – Códigos e unidades de registro na questão 6.2.....	120
Quadro 12 – Categorias na questão 6.2	121
Quadro 13 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.2.....	121
Quadro 14 – Códigos e unidades de registro na questão 6.3.....	122
Quadro 15 – Categorias na questão 6.3	123
Quadro 16 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.3.....	123
Quadro 17 – Códigos e unidades de registro na questão 7.1	124
Quadro 18 – Categorias na questão 7.1	125
Quadro 19 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 7.1	125
Quadro 20 – Códigos e unidades de registro na questão 8.1	126
Quadro 21 – Categorias na questão 8.1	127
Quadro 22 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 8.1	127
Quadro 23 – Códigos e unidades de registro na questão 14.....	128
Quadro 24 – Categorias na questão 14	129
Quadro 25 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 14.....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consumo e gastos com copos descartáveis pelo TJMS.....	52
Tabela 2 – Consumo e gastos com energia elétrica pelo TJMS	55
Tabela 3 – Consumo e gastos com água e esgoto pelo TJMS.....	58
Tabela 4 – Área contratada e gastos com limpeza pelo TJMS.....	62
Tabela 5 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia móvel pelo TJMS	65
Tabela 6 - Quantidade de linhas e gastos com telefonia fixa pelo TJMS.....	68
Tabela 7 – Gastos com manutenção de veículos pelo TJMS	71
Tabela 8 – Dados de contratos de impressão do TJMS.....	74
Tabela 9 – Gastos com apoio ao serviço administrativo pelo TJMS	77
Tabela 10 - Gastos com água em embalagens descartáveis pelo TJMS.....	79
Tabela 11 - Gastos com serviço de vigilância pelo TJMS	83
Tabela 12 – Comparativo entre os valores totais de gastos.....	85
Tabela 13 - Produtividade no TJMS – 1º grau de jurisdição.....	91
Tabela 14 - Produtividade no TJMS – 2º grau de jurisdição.....	92
Tabela 15 - Produtividade no TJMS – 1º e 2º graus de jurisdição	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma de seleção de artigos do portfólio.....	16
Figura 2 – Plano de Implementação do Teletrabalho.....	34
Figura 3 – Dificuldades na implementação do teletrabalho.....	35
Figura 4 – Cálculo das médias de copos.....	53
Figura 5 – Evolução dos gastos com copos descartáveis pelo TJMS.....	54
Figura 6 – Cálculo das médias de gastos com energia elétrica.....	56
Figura 7 – Evolução dos gastos com energia elétrica pelo TJMS.....	57
Figura 8 – Cálculo das médias de gastos com água e esgoto.....	59
Figura 9 – Consumo e gastos com água e esgoto pelo TJMS.....	61
Figura 10 – Cálculo das médias de gastos com limpeza.....	62
Figura 11 – Área contratada e gastos com limpeza pelo TJMS.....	64
Figura 12 - Cálculo das médias de gastos com telefonia móvel.....	66
Figura 13 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia móvel pelo TJMS.....	68
Figura 14 – Cálculo das médias de gastos com telefonia fixa.....	69
Figura 15 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia fixa pelo TJMS.....	70
Figura 16 – Cálculo das médias de gastos com manutenção de veículos.....	71
Figura 17 – Evolução dos gastos com manutenção de veículos pelo TJMS.....	73
Figura 18 – Cálculo das médias de gastos com contratos de impressão.....	74
Figura 19 – Evolução dos gastos com contratos de impressão pelo TJMS.....	76
Figura 20 – Cálculo das médias de gastos com apoio ao serviço administrativo.....	77
Figura 21 - Evolução dos gastos com apoio ao serviço administrativo pelo TJMS.....	78
Figura 22 – Cálculo das médias de gastos com água envasada.....	80
Figura 23 – Evolução dos gastos com água envasada pelo TJMS.....	81
Figura 24 – Cálculo das médias de gastos com vigilância.....	83
Figura 25 – Evolução dos gastos com serviço de vigilância pelo TJMS.....	84
Figura 26 – Comparativo de gastos totais no TJMS.....	86
Figura 27 – Comparativo de gastos entre os períodos analisados.....	87
Figura 28 - Evolução da produtividade no TJMS – 1º grau de jurisdição.....	91
Figura 29 - Evolução da produtividade no TJMS – 2º grau de jurisdição.....	92
Figura 30 - Evolução da produtividade no TJMS – 1º e 2º graus de jurisdição.....	93
Figura 31 – Gênero dos servidores.....	98
Figura 32 – Idade dos servidores.....	98

Figura 33 – Escolaridade dos servidores.....	99
Figura 34 – Percentual de respostas na questão 3.....	101
Figura 35 – Percentual de respostas na questão 4.....	102
Figura 36 – Percentual de respostas na questão 5.....	103
Figura 37 – Percentual de respostas na questão 7.....	104
Figura 38 – Percentual de respostas na questão 8.....	105
Figura 39 – Percentual de respostas na questão 9.1.....	106
Figura 40 – Percentual de respostas na questão 9.2.....	107
Figura 41 – Percentual de respostas na questão 10.1.....	108
Figura 42 – Percentual de respostas na questão 10.2.....	109
Figura 43 – Percentual de respostas na questão 11.....	109
Figura 44 – Percentual de respostas na questão 12.....	112
Figura 45 – Percentual de respostas na questão 13.1.....	113
Figura 46 – Percentual de respostas na questão 13.2.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPE – Central de Processamento Eletrônico

NGP – Nova Gestão Pública

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PIT – Plano Individual de Trabalho

PLS – Plano de Logística Sustentável

PROFIAP – Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública

PTT – Produto Técnico Tecnológico

STF – Supremo Tribunal Federal

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJMS – Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

WOS – Web of Science

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problema de Pesquisa	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	12
1.4	Estrutura do Trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A Evolução do Trabalho.....	19
2.2	Conceito de Teletrabalho.....	20
2.3	A Origem do Teletrabalho	22
2.4	Teletrabalho em Organizações Públicas Brasileiras.....	23
2.5	Principais benefícios da implementação do teletrabalho no serviço público ..	27
2.6	Principais desafios da implementação do teletrabalho no serviço público.....	28
2.7	Melhores práticas a serem adotadas para a implementação do teletrabalho ...	28
2.7.1	Fatores para a viabilização do teletrabalho.....	29
2.7.1.1	Fator Tecnologia	30
2.7.1.2	Fator Processos Organizacionais	30
2.7.1.3	Fator Pessoas	31
2.7.2	Roteiro de implementação do teletrabalho	32
2.8	Teletrabalho nos Tribunais de Justiça	35
2.8.1	Aspectos tecnológicos e sociais.....	36
2.8.2	Aspectos legais	36
3	METODOLOGIA	41
3.1	Lócus da pesquisa	41
3.1.1	Central de Processamento Eletrônico (CPE)	42

3.2	Caracterização e Tipo da Pesquisa	43
3.3	Coleta de Dados	44
3.3.1	Análise documental	44
3.3.2	Instrumento de coleta de dados – “Questionário”	45
3.3.3	Observação participante.....	46
3.4	Análise de Dados	46
3.4.1	Primeira etapa: análise documental e observação participante.....	47
3.4.2	Segunda etapa: análise quantitativa das respostas fechadas	48
3.4.3	Terceira etapa: análise qualitativa das respostas abertas (Codificação e Categorização)	48
4	ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES).....	49
4.1	Análise das Despesas de Custeio.....	49
4.1.1	Gastos com copos descartáveis.....	51
4.1.2	Gastos com energia elétrica	55
4.1.3	Gastos com água e esgoto.....	58
4.1.4	Gastos com limpeza.....	61
4.1.5	Gastos com telefonia.....	64
4.1.5.1	Telefonia móvel.....	65
4.1.5.2	Telefonia fixa.....	68
4.1.6	Gasto com manutenção de veículos.....	70
4.1.7	Gastos com terceirização de impressão	73
4.1.8	Gastos com apoio ao serviço administrativo	76
4.1.9	Gastos com água envasada em embalagens plásticas.....	79
4.1.10	Gastos com Serviço de Vigilância	82
4.1.11	Somatório dos valores para comparação	85
4.2	Análise da Produtividade.....	89
4.2.1	Evolução da produtividade no 1º grau de jurisdição	91

4.2.2 Evolução da produtividade no 2º grau de jurisdição	92
4.2.3 Evolução da produtividade considerando o 1º e o 2º graus de jurisdição	93
4.3 Análise da Percepção dos Servidores	95
4.3.1 Caracterização dos entrevistados	97
4.3.2 Análise das questões fechadas	99
Análise da questão 3	100
Análise da questão 4	101
Análise da questão 5	102
Análise da questão 7	103
Análise da questão 8	104
Análise da questão 9.1	105
Análise da questão 9.2	106
Análise da questão 10.1	107
Análise da questão 10.2	108
Análise da questão 11	109
Análise da questão 12	111
Análise da questão 13.1	112
Análise da questão 13.2	113
4.3.3 Análise das questões abertas.....	114
Análise da questão 3.1	115
Análise da questão 6.1	118
Análise da questão 6.2	120
Análise da questão 6.3	122
Análise da questão 7.1	124
Análise da questão 8.1	125
Análise da questão 14	128
4.3.4 Conclusão e análises qualitativas dos dados.....	130

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
5.1	Méritos e Limitações	135
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	148
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	156
	APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO	160
	ANEXO 1 – MANUAL DE DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM TRIBUNAIS DE JUSTIÇA	163
	ANEXO 2 – EMAIL DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES DA CPE PRONTO.....	163
	ANEXO 3 – INFORMAÇÃO À CPE SOBRE A SUBMISSÃO DE QUESTIONÁRIO.....	163
	ANEXO 4 – PARECER CONSUBSTANCIADO FAVORÁVEL DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL.....	163
	ANEXO 5 – AUTORIZAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO TJMS / SUBMISSÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	163

1 INTRODUÇÃO

Após o cenário da covid-19 enfrentado mundialmente, houve um grande movimento pela adoção do teletrabalho como alternativa à crise. Nesse momento, essa modalidade também foi utilizada, de forma expressiva, em órgãos governamentais brasileiros, a fim de garantir a prestação de serviços públicos à sociedade.

Neste estudo, o termo “teletrabalho” será conceituado como um modelo que permite aos trabalhadores realizarem suas atividades profissionais fora do ambiente tradicional de trabalho, utilizando-se de tecnologia de informação e comunicação, geralmente em casa ou em outro local remoto (Bloom *et al.*, 2015).

A implementação dessa modalidade de trabalho nos serviços públicos se deu em diversos setores, com benefícios que incluíam a continuidade dos serviços. Isso possibilitou que as atividades e funções fossem realizadas até mesmo em situações de crise (Filardi, De Castro e Zanini, 2020).

De igual modo, houve a adesão por parte do Poder Judiciário ao teletrabalho no período de isolamento, a fim de garantir a continuidade dos serviços judiciais e a segurança dos envolvidos no processo jurisdicional. Essa modalidade se vale de diferentes tecnologias para modificar a estrutura de trabalho estabelecida, abrangendo diversos aspectos econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais (Sakuda e Vasconcelos, 2005).

Nesse ínterim, é essencial reconhecer que uma administração pública eficaz exige decisões embasadas em evidências robustas, análises detalhadas e um zelo metódico pelas influências humanas e financeiras de tais decisões, aos quais este trabalho se propõe. A Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), que determinou o retorno intempestivo dos servidores às atividades presenciais, representou um marco temporal o qual possibilitou a comparação entre esse momento e o período de grande adoção do teletrabalho, ou seja, durante a pandemia da covid-19.

Diante dessas premissas, é imperioso relacionar alguns princípios que regem a administração pública, a saber:

Princípio da eficiência: esse princípio orienta a administração pública a buscar a máxima efetividade na utilização dos recursos disponíveis, promovendo a redução de desperdícios e a adaptação contínua dos processos para a obtenção de melhores resultados (Congresso Nacional, 1988; Fayol, 1949; O’neill, 2013; Ostrom, 1990; Weber, 1978). Nesse sentido, a decisão pelo retorno às atividades presenciais, embora estivesse respaldada por diversas motivações institucionais, poderia considerar, de forma mais aprofundada, as

estruturas e competências já desenvolvidas durante o período de teletrabalho, com vistas à preservação e potencialização da eficiência operacional.

Princípio da economicidade: esse princípio orienta a administração pública à utilização racional dos recursos disponíveis, com foco na redução de custos e na otimização da aplicação dos meios públicos (Bouckaert e Halligan, 2008; Congresso Nacional, 1988; Heinrich, 2007). À luz desse princípio, destaca-se a importância de avaliações contínuas sobre os impactos financeiros das decisões administrativas, como o retorno às atividades presenciais, especialmente considerando que a infraestrutura desenvolvida para o teletrabalho pode oferecer alternativas de menor custo em determinadas situações.

Princípios da moralidade e da impessoalidade: a moralidade administrativa pressupõe a atuação ética, transparente e respeitosa com relação aos direitos e à dignidade dos indivíduos (Congresso Nacional, 1988; Dubnick e Frederickson, 2011), enquanto a impessoalidade orienta que as decisões da administração pública sejam pautadas por critérios objetivos e isonômicos. Nesse contexto, destaca-se a relevância da escuta ativa e da consideração das percepções dos servidores quanto às modalidades de trabalho, como o teletrabalho, de forma a subsidiar decisões administrativas que atendam, de maneira equilibrada, às necessidades institucionais e ao bem-estar coletivo.

Princípio da publicidade e da transparência: é essencial para a administração pública, assegurando que as ações dos agentes públicos sejam abertas ao escrutínio público e que os cidadãos tenham acesso às informações sobre a gestão pública (Banisar, 2006; Piotrowski, 2007; Roberts, 2006; Rowat, 1965). Esse princípio é reforçado pela Constituição Federal do Brasil (Congresso Nacional, 1988), especialmente em seu artigo 37, que estipula a obrigatoriedade da publicidade como um dos princípios fundamentais da administração pública.

Nesse sentido, é recomendável que decisões que impactem diretamente a dinâmica de trabalho dos servidores, como a transição entre modalidades laborais, estejam acompanhadas de comunicação clara, justificativas consistentes e transparência nos critérios adotados, de modo a fortalecer a confiança institucional e o engajamento dos envolvidos.

Diante dessas observações, destaca-se que a gestão eficaz na administração pública se beneficia da adoção de decisões fundamentadas em evidências, análises criteriosas e na consideração equilibrada dos fatores humanos e financeiros envolvidos. Nesse contexto, o processo de retorno às atividades presenciais, no âmbito do Tribunal, poderia ser objeto de reflexão quanto ao grau de alinhamento com esses princípios orientadores, especialmente no que se refere à eficiência, economicidade, moralidade, impessoalidade e transparência. Tal

análise pode contribuir para fortalecer a legitimidade institucional, promover melhores resultados organizacionais e ampliar a percepção positiva junto à sociedade.

É importante ressaltar que para muitos Tribunais de Justiça a modalidade de trabalho telepresencial representou um verdadeiro ato de gestão, assim como para qualquer órgão do serviço público, para o qual foram feitas muitas adequações com o intuito de viabilizar sua prática, dispendendo-se de vultuosas quantias a atingir esse fim (Mourabit, 2017).

Cabe destacar a importância e a relevância do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) quanto a esse tema. O CNJ é um órgão do Poder Judiciário brasileiro, conforme estabelecido pela Constituição Federal (Congresso Nacional, 1988), criado por meio da Emenda Constitucional nº 45 (Congresso Nacional, 2004), 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 nº 125 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça, 2010).

Assim, é possível afirmar que o CNJ tem um papel fundamental na garantia da eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados pelo Poder 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. Entretanto, especificamente nesse caso, pode-se estar diante de caso de invasão na autonomia dos Tribunais de Justiça.

A capacidade das resoluções do CNJ de influenciar e direcionar o comportamento do sistema judiciário é parte da sua atribuição, reconhecida a força normativa de suas resoluções. Essa influência decorre da autoridade do CNJ como órgão encarregado da supervisão e do controle administrativo, financeiro e disciplinar do Poder Judiciário, mas quais são seus limites administrativos?

Nesse contexto, embora o teletrabalho seja reconhecido como uma estratégia alternativa de gestão organizacional em que há a aplicação intensiva das tecnologias de informação e comunicação para permitir que os trabalhadores executem suas funções a partir de locais

distantes, como em suas residências (Martinez-Sánchez *et al.*, 2007), sua implementação, em larga escala, no Poder Judiciário tem enfrentado notáveis desafios.

Essa investigação é relevante, pois oferece uma oportunidade para entender se o teletrabalho representa uma abordagem custo-efetiva no contexto de um Tribunal de Justiça de pequeno porte. Ao delinear as variações nas despesas operacionais associadas a essa modalidade de trabalho, este estudo fornece uma base de evidências concretas que podem influenciar futuras decisões estratégicas, táticas e operacionais dentro das organizações do Poder Judiciário, que poderão ser mais bem analisadas diante do estudo de sua influência na produtividade e na percepção dos servidores.

A análise de tais dados não só ajudará a clarificar os benefícios econômicos potenciais e as limitações do teletrabalho, mas também servirá como um guia para o planejamento estratégico e a gestão eficiente de recursos no Judiciário, aspectos essenciais para a sustentabilidade e eficácia a longo prazo do sistema judicial, em resposta a dinâmicas econômicas e sociais em constante evolução.

1.1 Problema de Pesquisa

O presente estudo tem por objetivo responder à seguinte questão: Como possibilitar a implantação do teletrabalho em um Tribunal de Justiça com o objetivo de otimizar os processos e melhorar a qualidade de vida dos servidores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as fragilidades e potencialidades do teletrabalho após a sua implementação em um Tribunal de Justiça.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que embasaram este estudo são os seguintes:

- compreender o impacto do teletrabalho no âmbito financeiro, por meio da análise das despesas de custeio e de sua relação com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);

- comparar os dados de produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça (TJ) no período de teletrabalho e no trabalho presencial;
- avaliar as potencialidades e fragilidades do teletrabalho a partir da percepção dos servidores;
- desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A partir da “Reforma do Judiciário”, marcada pela edição da Emenda Constitucional nº 45 (Congresso Nacional, 2004), que possibilitou a criação do CNJ (Oliveira, 2017), o Poder Judiciário sofreu inúmeras modificações, que melhoraram a percepção popular sobre o sistema judicial (Falcão, 2009). Apesar disso, há poucos estudos voltados à sua gestão, embora tenha havido um aumento do número de publicações e eventos que trataram sobre o tema entre os anos de 2009 e 2017 (Oliveira, Nogueira e Pimentel, 2018).

A consolidação da *accountability* como prática institucional, aliada à edição da Lei de Acesso à Informação (Congresso Nacional, 2011), e o desenvolvimento dos sistemas de informação, marcado pelos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), têm sido essenciais ao aprimoramento do processo judicial eletrônico e ao fortalecimento da governança de TIC (Lima e Cruz, 2011; Andrade e Joia, 2012).

Impulsionado pela evolução tecnológica e dos meios de comunicação, o teletrabalho surge como uma nova opção para trabalhadores em suas organizações, o que possibilitaria fazer mais com menos recursos (Barros e Silva, 2010).

Apesar das inúmeras vantagens já conhecidas, o teletrabalho também apresenta desafios significativos que não podem ser ignorados pelas instituições públicas e privadas. Dentre eles, destacam-se o isolamento social, a dificuldade de delimitação entre vida pessoal e profissional, a sobreposição de jornadas e a necessidade de autogerenciamento mais rigoroso por parte dos trabalhadores (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). Além disso, a falta de interação presencial pode comprometer processos colaborativos, a construção de vínculos organizacionais e o senso de pertencimento, aspectos fundamentais para o engajamento e o comprometimento dos servidores (Illegems, Verbeke e S’jegers, 2001).

Do ponto de vista da gestão, o teletrabalho exige novas formas de controle, avaliação de desempenho e liderança baseadas em resultados, o que representa uma ruptura em relação ao modelo tradicional, centrado na supervisão direta e na presença física (Tavares *et al.*, 2020).

Também se observam desigualdades no acesso à infraestrutura tecnológica, que podem ampliar disparidades entre os trabalhadores, comprometendo a isonomia e a efetividade da prestação dos serviços públicos (Tung e Turban, 1996).

Nesse contexto, o retorno ao trabalho presencial, orientado pela Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), pode ser compreendido como parte de um esforço institucional para reequilibrar as dinâmicas organizacionais, ao mesmo tempo em que revela o desafio de integrar permanentemente práticas remotas de forma estratégica e planejada, considerando tanto os ganhos obtidos durante a pandemia quanto os limites impostos pela realidade de cada órgão.

Feitas as ponderações necessárias, com o final da crise pandêmica da covid-19, houve imperativo por parte do CNJ, com a edição da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), para o retorno em massa dos servidores ao trabalho presencial. Essa determinação fez surgir o interesse pelo tema da pesquisa, ou seja, para o estudo de quais foram os critérios adotados e se eles foram baseados em dados científicos quanto às suas causas e consequências.

Para os empregadores, o teletrabalho pode representar ainda uma vantagem competitiva, permitindo a contratação de profissionais altamente qualificados que residem em diferentes localidades (Jardim, 2003). No entanto, diante do retorno dos servidores à modalidade presencial, é importante haver um estudo que evidencie se tal medida se sustenta sob o ponto de vista administrativo, em especial quanto à influência financeira, de produtividade e de satisfação dos trabalhadores no Tribunal de Justiça analisado, como se pretende neste trabalho.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estruturação desta dissertação busca proporcionar uma compreensão profunda e sistemática do tema investigado. Assim, inicia com uma introdução, que estabelece o cenário da pesquisa, destacando a relevância do tema, os objetivos da investigação e as questões norteadoras do estudo, a fim de estabelecer um panorama suficiente ao aprofundamento trazido pelos capítulos posteriores. Dessa forma, estabelece-se um contexto firme para a apresentação do tema estudado.

Em seguida, o Referencial Teórico traz um capítulo dedicado à exploração de estudos anteriores e teorias relacionadas ao tema. Além disso, há uma ambientação social e legal sobre o tema.

Foi realizado também um estudo de revisão de literatura para a apuração da relevância do tema no ambiente acadêmico. Essa estratégia permitiu, ainda, a identificação de lacunas que

o estudo pretende preencher, por meio de uma análise aprofundada sob um contexto teórico sólido e relevante.

Na Metodologia, há a descrição detalhada dos procedimentos adotados para a concretização científica do trabalho, percorrendo os objetivos específicos, obedecidas as estratégias de coleta e análise de dados. Ademais, há a seleção da amostra, proporcionando clareza sobre como a investigação foi realizada, para uma conclusão válida e confiável dos resultados.

Posteriormente, há a análise situacional com os resultados obtidos e as discussões sobre eles. Por fim, constam as considerações a fim de apurar se foram percorridos os objetivos específicos propostos para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como forma de entender como o tema tem sido tratado no campo de pesquisa e contribuir para o estado da arte, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando-se da estrutura proposta na plataforma Parsif.al, disponível em um *site* na internet. Essa plataforma inclui etapas para selecionar questões de pesquisa, bases de dados e fontes de artigos; escolher termos de pesquisa; aplicar critérios práticos e metodológicos de triagem; além de realizar a revisão e sintetizar os resultados. O tema em foco foi “a implementação do teletrabalho nos Tribunais de Justiça pós-covid-19”.

As bases de dados indexadas utilizadas foram a Scopus e a Web of Science, restringindo o período de busca entre 2020 e 2023. Essa escolha visou selecionar materiais relativos à implementação do regime de teletrabalho no período de pandemia da 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 a obtenção de acervo bibliográfico teórico suficiente à pesquisa. Os termos de busca foram aplicados aos resumos, às palavras-chave e aos títulos, sendo que apenas artigos de periódicos foram considerados.

A partir disso, 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.

Passando à etapa de análise de critérios de exclusão, já considerando todos os artigos pertinentes, nove artigos foram excluídos. Dentre esses, sete foram excluídos por título; e dois, por resumo não alinhado. A maior parte da exclusão ocorreu por impertinência relacionada aos assuntos de educação, saúde e meio ambiente.

Na Figura 1, 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. Identificou-se, ainda, outra publicação relevante no processo conhecido como *snowball*, sobre o qual se detalha a seguir.

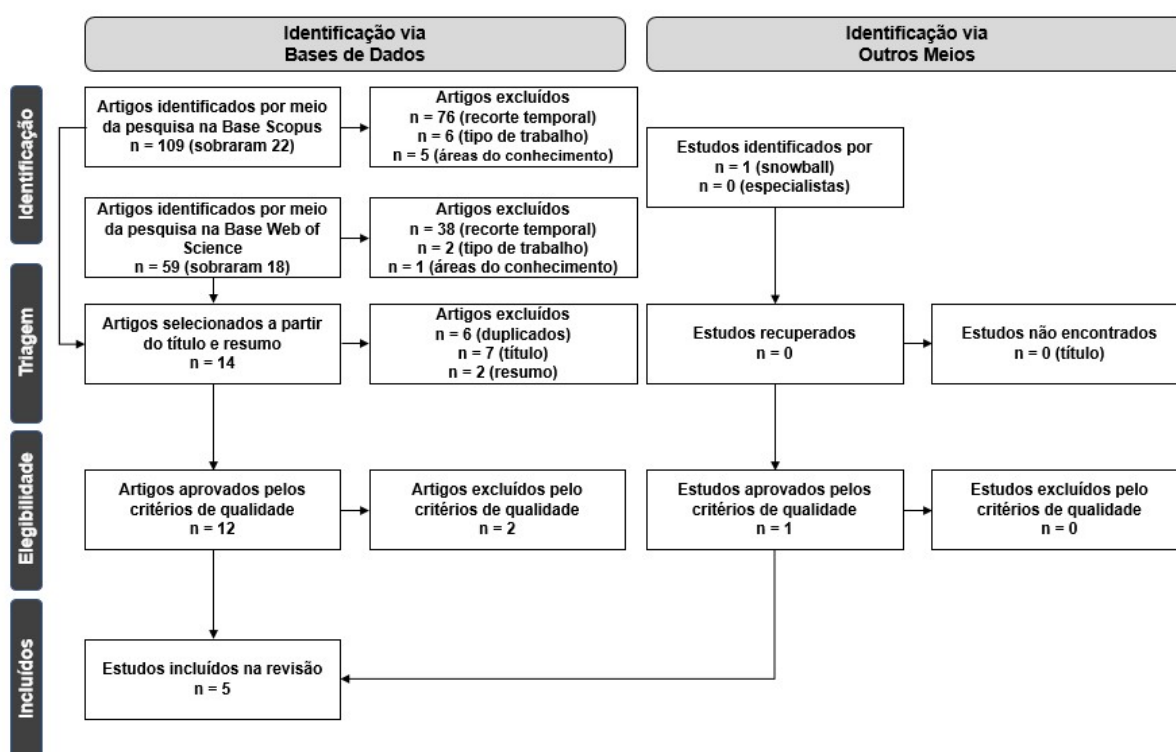
Durante a etapa de extração de dados, verificou-se haver um artigo de grande interesse à pesquisa, que se enquadrava também nos filtros previamente estabelecidos. Por esse motivo, esse artigo foi também incluído nesta Revisão Sistemática de Literatura.

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

- cinco estudos sobre os impactos da pandemia da covid-19 no Poder Judiciário;
- cinco estudos sobre os benefícios das atuações virtuais no Judiciário;
- três estudos sobre os benefícios das atuações virtuais no serviço público;
- um *snowball*.

Ao final, após a análise de critérios de qualidade, restaram 12 artigos, sendo 11 provenientes das plataformas de acervo bibliográfico e um de *snowball*.

Figura 1 – Fluxograma de seleção de artigos do portfólio



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O montante de artigos previamente classificados foi submetido à qualificação. Essa qualificação tem por objetivo selecionar quais artigos podem responder a questões importantes para a pesquisa.

Os 12 artigos selecionados foram submetidos a uma análise de pertinência, que variou de 1.0 a 4.0 pontos com relação ao tema pesquisado. Após isso, foram fichados e tiveram suas informações tabeladas, como se demonstra a seguir.

O Quadro 1 indica quais foram os artigos que ultrapassaram a nota de corte de 2.0 pontos, quantas vezes foram citados nas bases de dados indexadas, qual o objetivo do texto para a pesquisa e como ele pode agregar conhecimento. Esses artigos estão organizados segundo uma ordem de relevância, conforme a atribuição de nota realizada em processo de análise de qualidade.

A análise de qualidade considerou, como atributo de nota, cada um dos objetivos específicos desta pesquisa e conceitos relevantes ao referencial teórico. Ao se realizar uma análise do conteúdo de cada artigo, foi verificado o grau em que cada um deles ajudaria no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 1 – Resultado da qualificação dos artigos

Artigo	Citações			Pontos	Objetivo
	Scopus	WoS	Google		
Franssila; Kirjonen (2022) Impact of activity-based work environments on knowledge work performance – quasi-experimental study in governmental workplaces	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 – sigla em inglês) 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.
Kim; Mullins; Yoon (2021) Supervision of Telework: a key to organizational performance	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.
Dos Santos; Sallaberry; Mendes (2022) The influence of telework and management controls on the congruence of	1	1	1	4.0	O objetivo deste estudo é analisar a influência do teletrabalho e dos sistemas de controle gerencial (SGCs – sigla em inglês) na congruência dos objetivos do servidor público no sistema de justiça brasileiro.

civil servant objectives					
Filardi; Castro; Zanini (2020) Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of Serpro and Federal Revenue experiences	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 qualitativa, composta por questionários aplicados aos teletrabalhadores e entrevistas com os gestores, que abordou aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos.
Bălăcescu; Pătrascu; Păunescu (2021) Adaptability to Teleworking in European Countries	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.
Tenailleau <i>et al.</i> (2021) 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)	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.
Ton <i>et al.</i> (2022) Teleworking during covid-19 in the Netherlands: understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers	1	1	4	3.0	O objetivo deste estudo é entender melhor o teletrabalho durante e após a covid-19 entre os viajantes de trem, para apoiar operadores e autoridades na formulação e <i>design</i> de políticas.
Weitzer <i>et al.</i> (2021) Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day covid-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study	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.
Sánchez-Vergara; Orel; Capdevila	1	0	7	3.0	Este artigo explora como os países desenvolvem políticas para atrair nômades

(2023) “Home office is the here and now.” Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies					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.
Metwally; Diab; Mohamed (2022) Telework operationalization through internal CSR, governmentality and accountability during the covid-19: evidence from a developing country	6	7	18	2.5	Este estudo tem como objetivo examinar o impacto da covid-19 na transformação da prestação de contas, responsabilidade social corporativa (CSR – sigla em inglês) 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.
Galanti <i>et al.</i> (2021) Work from home during the covid-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress	204	173	509	2.5	A pandemia da covid-19 tornou o trabalho em casa (WFH – sigla em inglês) 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 tem na produtividade dos funcionários, engajamento no trabalho e estresse experimentado quando WFH durante a pandemia.
Hackney <i>et al.</i> (2022) Working in the digital economy: a systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity	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 da covid-19 e suas consequências à saúde física e mental.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

2.1 A Evolução do Trabalho

A história do trabalho acompanha as transformações dos sistemas econômicos e políticos ao longo do tempo. Nas sociedades antigas, predominavam formas compulsórias de trabalho, como a escravidão e o servilismo, voltadas para a agricultura de subsistência e o atendimento às elites dominantes. Durante a Idade Média, o trabalho era rigidamente hierarquizado, vinculado aos feudos e organizado de acordo com os interesses da nobreza e da Igreja (Thompson, 1981).

A partir da Revolução Industrial, no século XVIII, ocorreu a ruptura com os modelos agrários tradicionais. O trabalho passou a ser centralizado na indústria, sob uma lógica de

mecanização, divisão de tarefas e produção em larga escala. As relações de trabalho tornaram-se assalariadas e as cidades cresceram com o êxodo rural. Esse processo trouxe consigo precarização, jornadas exaustivas e a ausência de direitos, o que deu origem a lutas sociais por regulamentação e proteção ao trabalhador (Hobsbawm, 2013).

No Brasil, as relações de trabalho foram fortemente marcadas pela escravidão até 1888. Após a abolição, a inserção dos trabalhadores no mercado formal foi lenta e desigual. Já a institucionalização do trabalho no setor público teve avanços significativos somente na Era Vargas, com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 1943) e com o início da estruturação da burocracia estatal moderna (Faoro, 2001; Schwarcz; Starling, 2015).

A Constituição Federal (Congresso Nacional, 1988) representou um marco na consolidação dos direitos dos servidores públicos no Brasil. Estabeleceu os princípios que regem a administração pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – e definiu critérios para o ingresso, a estabilidade e a estruturação de carreiras no serviço público. A partir de então, o trabalho na administração pública passou a se pautar por modelos organizacionais mais profissionalizados, ainda que, em muitos contextos, persistam desafios relacionados à burocracia excessiva, ao clientelismo e à lentidão na modernização da gestão (Bresser-Pereira, 1996).

Nas últimas décadas, as reformas administrativas buscaram introduzir princípios da administração gerencial no setor público, com foco na eficiência, no desempenho institucional e na prestação de serviços com maior qualidade. Essa transição de um modelo burocrático para um modelo orientado por resultados ainda encontra resistências e limitações práticas, mas tem provocado mudanças significativas na forma de organizar e avaliar o trabalho dos servidores públicos (Pollitt e Bouckaert, 2011).

2.2 Conceito de Teletrabalho

Não há um consenso quanto ao conceito de teletrabalho e nem mesmo quanto a sua definição, sendo possível a adoção de denominação como "*flexplace, homework, flexwork, telework, telecommuting* [...]" (Sakuda; Vasconcelos, 2005, p. 41) e "[...] emprego cibernético, trabalho virtual, trabalho a distância, trabalho remoto" (Hernandez, 2011, p. 53).

Telework e *telecommuting* são termos comumente utilizados nos Estados Unidos, para denominar trabalho realizado em casa. Já internacionalmente, utilizam-se *telelavoro*, na Itália; *télétravail*, na França; *telearbeit* ou *fernarbeit*, na Alemanha; e *teletrabajo*, na Espanha. Entretanto, é possível destacar ainda outras denominações, como *work-at-home*, *remote work*,

geographically independent work, independent work locaition, technology-aided, home-based-work, telesubstitution, electronic homework, home-working commuting, remote freelancing, eworking, distance contracting, virtual temping (Darcanchy, 2006, p. 41).

Apesar de ser bastante utilizado, o termo “*home office*” ganhou mais força e relevância durante a pandemia da covid-19, pois, nesse cenário, para alguns pesquisadores, o trabalho a distância devia ser realizado necessariamente a partir do ambiente domiciliar.

Para melhor entendimento deste estudo, o termo “teletrabalho” será conceituado como um modelo que permite aos funcionários realizarem suas atividades profissionais fora do ambiente tradicional de trabalho, utilizando-se de Tecnologia de Informação e Comunicação, geralmente em casa ou em outro local remoto (Bloom *et al.*, 2015).

A Convenção nº 177 (OIT, 1996) definiu trabalho a domicílio como aquele realizado por uma pessoa em seu domicílio ou em outro local de sua escolha diferente dos lugares de trabalho do empregador, mediante uma contraprestação e com a finalidade de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros elementos utilizados para tal fim.

Já em 2020, a Organização Internacional do Trabalho estabeleceu que teletrabalho é a possibilidade de se 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 das horas trabalhadas, das tarefas pretendidas, além de mecanismos de supervisão e comunicação (OIT, 2020).

Neste trabalho, adotaremos preferencialmente o termo “teletrabalho” por ser o utilizado nas legislações vigentes. Para Silva (2009), teletrabalho é uma flexibilização do trabalho nas dimensões de local, pois sua prestação se dá de forma descentralizada, realizando-se o trabalho em qualquer lugar; de tempo, podendo ser desempenhado nos horários mais convenientes; e de meio, com o uso de recursos de telecomunicações para transportar as informações.

A seguir, consta um resumo sobre os principais termos relativos ao teletrabalho encontrados nas literaturas nacional e internacional.

Quadro 2 – Conceitos sobre o teletrabalho

Fonte/Autor	Termo/Denominação	Descrição/Enfoque
Sakuda; Vasconcelos (2005, p. 41)	<i>Flexplace, homework, flexwork, telework, telecommuting</i>	A diversidade terminológica reflete a ausência de consenso conceitual sobre o tema.
Hernandez (2011, p. 53)	Emprego cibernético, trabalho virtual, trabalho a distância, trabalho remoto	Denominações associadas ao uso de tecnologias para realizar trabalho fora do ambiente tradicional.

Darcanchy (2006, p. 41)	<i>Work-at-home, remote work, eworking, teletrabajo, télétravail etc.</i>	Lista extensa de termos usados internacionalmente para descrever o trabalho remoto sob múltiplas formas.
Bloom <i>et al.</i> (2015)	Teletrabalho	Trabalho realizado fora do ambiente tradicional, com o uso de TICs, geralmente em casa ou em local remoto.
OIT (2000)	Trabalho a domicílio	Trabalho realizado em domicílio ou local escolhido, com subordinação e entrega conforme o empregador.
OIT (2020)	Teletrabalho (contexto pandêmico e pós-pandêmico)	Trabalho realizado fora do local da empresa com horários adaptáveis, tarefas claras e mecanismos de supervisão.
Silva (2009, p. 3)	Teletrabalho (dimensões de local, tempo e meio)	Flexibilização do trabalho em três dimensões: local (descentralizado), tempo (horários flexíveis) e meio (uso de telecomunicações).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

2.3 A Origem do Teletrabalho

A história do teletrabalho remonta a períodos muito anteriores ao que muitos estudiosos costumam apontar. Embora seja comum atribuir a Jack Nilles (1997) a concepção desse modelo laboral, suas raízes podem ser identificadas há pelo menos dois séculos. O teletrabalho, de fato, está diretamente relacionado ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação que possibilitaram a descentralização das atividades laborais, permitindo que o trabalho chegasse ao trabalhador, e não o contrário.

Um dos primeiros exemplos de trabalho remoto pode ser encontrado no final do século XVIII, quando Claude Chappe desenvolveu um sistema de telégrafo óptico na França. Esse mecanismo permitia a transmissão de mensagens por meio de sinais visíveis a distância, criando uma rede de comunicação operada por trabalhadores alocados em diferentes pontos geográficos. Esse modelo organizacional apresentava elementos característicos do teletrabalho moderno, como a separação espacial entre supervisores e subordinados, além da dependência de uma tecnologia mediadora. A estrutura hierárquica e operacional necessária para o funcionamento do sistema evidencia um formato inicial de organização empresarial voltada à exploração econômica do trabalho remoto (Fincato, 2016). Embora a tecnologia óptica tenha sido substituída pelos telégrafos elétricos, sua implementação já demonstrava a viabilidade de coordenação laboral a distância.

No século XIX, o avanço dos telégrafos elétricos possibilitou novas formas de gerenciamento remoto. Em 1857, J. Edgar Thompson, da Penn Railroad, utilizou um sistema telegráfico privado para monitorar equipes e equipamentos em locais distantes, o que pode ser considerado uma das primeiras experiências de administração remota do trabalho (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, 2013). Essa prática antecipou o que, décadas mais

tarde, se consolidaria como um modelo estruturado de teletrabalho, à medida que a tecnologia da comunicação evoluía.

Apesar dessas experiências históricas, foi apenas no século XX que o conceito de teletrabalho passou a ser discutido academicamente. Jack M. Nilles foi pioneiro ao introduzir, nos anos 1970, os conceitos de *teleworking* e *telecommuting*. Sua formulação teórica surgiu em resposta à crise do petróleo da época, propondo a redução do deslocamento físico dos trabalhadores como estratégia para economizar recursos não renováveis. No entanto, a limitação das tecnologias de comunicação naquele período impediu que o teletrabalho se expandisse de forma significativa.

Com o avanço das tecnologias digitais e da internet, especialmente a partir do final do século XX, o teletrabalho passou a se consolidar como uma alternativa viável para diversos setores. O redesenho dos processos produtivos, o desenvolvimento de sistemas de gestão digital e a crescente conectividade global têm impulsionado a adoção desse modelo, reduzindo a necessidade da presença física dos trabalhadores nas organizações.

2.4 Teletrabalho em Organizações Públicas Brasileiras

Matias-Pereira (2013) definiu o teletrabalho na administração pública como uma modalidade na qual o servidor pode desempenhar, parcial ou totalmente, suas funções fora das dependências institucionais, utilizando ferramentas tecnológicas, como computadores, acesso à internet, hardwares e softwares específicos para a realização de suas atividades. Para que essa prática seja viável, as atribuições devem permitir a mensuração objetiva tanto do desempenho do servidor quanto da qualidade do serviço prestado (Matias-Pereira, 2013).

No Brasil, o teletrabalho começou a se expandir no setor público, a partir de 2008, principalmente na esfera federal. Instituições como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Receita Federal, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), a Câmara dos Deputados, além de estatais como o Serpro, o Banco do Brasil e sua subsidiária Cobra Tecnologia, adotaram essa prática em diversas áreas administrativas e finalísticas (Saccaro Júnior, 2016).

A decisão de implementar o teletrabalho na administração pública tem fundamentos comuns, conforme demonstram documentos analisados nesta pesquisa, que abrangem órgãos das esferas federal, estadual, distrital e municipal. O TCU (2009), por meio da Portaria nº 139, foi um dos pioneiros na adoção do teletrabalho, fundamentando sua decisão na busca pelo

cumprimento do princípio constitucional da eficiência, na necessidade de aumentar a produtividade no trâmite de processos e na redução de custos operacionais.

Seguindo essa tendência, o Conselho Nacional de Justiça (2016), por meio da Resolução nº 227, incorporou o teletrabalho como estratégia de aprimoramento da gestão de pessoas, vinculado ao macrodesafio estratégico do Poder Judiciário estabelecido pela Resolução nº 198 (Conselho Nacional de Justiça, 2014). Entre os fundamentos da medida, estão a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores, os avanços tecnológicos que viabilizaram a digitalização dos processos, bem como os benefícios do teletrabalho para a administração e para os servidores. A referida Resolução também se baseia na Lei nº 12.551 (Brasil, 2011), que equipara a subordinação exercida por meios telemáticos àquela realizada presencialmente.

O Supremo Tribunal Federal (2016) autorizou a implementação do teletrabalho por meio da Resolução nº 568, tendo como justificativa a necessidade de identificar obstáculos à eficiência organizacional e propor soluções para otimizar a gestão administrativa e normativa. Outros argumentos incluíram a digitalização dos processos, os ganhos de produtividade e os benefícios para a administração, os servidores e a sociedade, além da redução de custos operacionais.

No âmbito do Poder Executivo federal, o Ministério da Justiça e Cidadania (MJC) normatizou o teletrabalho por meio da Portaria nº 947 (Brasil, 2016), reconhecendo que a evolução tecnológica do órgão, com a adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do canal de comunicação Você.MJ, possibilitou o trabalho remoto. Além disso, o regulamento supracitado enfatizou a necessidade de cumprimento das normas de jornada e penalidades aplicáveis em caso de descumprimento, bem como a importância da valorização dos servidores para a melhoria do ambiente organizacional.

A Receita Federal também adotou o teletrabalho, regulamentando a modalidade inicialmente pela Portaria nº 947 (Brasil, 2012) e posteriormente pela Portaria nº 2.383 (Brasil, 2017). O modelo foi aplicado a servidores da carreira de auditoria, especialmente em atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e no desenvolvimento de sistemas corporativos. O regime foi estruturado com metas e indicadores de produtividade definidos em planos individuais de trabalho.

No âmbito estadual, o Departamento Estadual de Trânsito do Distrito Federal (Detran-DF, 2016) instituiu o regime de trabalho remoto pela Instrução nº 1.188, baseando-se em argumentos, como aumento da produtividade, redução de custos operacionais, avanços na gestão de pessoas e benefícios para servidores e sociedade. O estado de São Paulo seguiu a

mesma linha ao publicar o Decreto nº 62.648 (São Paulo, 2017), que regulamentou o teletrabalho na administração direta e autárquica estadual. Os objetivos principais da referida norma incluíram a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à população, a valorização dos servidores, a inclusão de profissionais com restrições de deslocamento e a diminuição de custos administrativos.

No âmbito municipal, o município de São Paulo adotou o teletrabalho na Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico por meio do Decreto nº 56.370 (São Paulo, 2015). A decisão levou em conta o princípio constitucional da eficiência, a necessidade de melhorar a produtividade e reduzir custos operacionais, além da viabilidade proporcionada pela implantação de sistemas eletrônicos de gestão.

As empresas estatais, por sua vez, encontraram maior flexibilidade para implementar o teletrabalho, pois seguem o regime celetista. Nesse sentido, um exemplo é o Banco do Brasil, que, segundo noticiado no site da própria instituição (Banco do Brasil, 2015), iniciou um projeto de *home office* voltado a funções cujos resultados podem ser mensurados sem a necessidade da presença física do empregado.

Sob uma perspectiva institucional, seria fundamental a criação de uma legislação específica para regulamentar o teletrabalho na administração pública, pois se trata de uma abordagem baseada na flexibilidade, com contratos de gestão por objetivos e uma nova cultura de avaliação de desempenho, a partir de auditorias de qualidade dos serviços prestados. A regulamentação demandaria um novo modelo de emprego público, o que exigiria a formulação de um Estatuto da Função Pública (Matias-Pereira, 2013).

Em contraste com a administração pública, o setor privado conta com regulamentação específica para o teletrabalho desde a promulgação da Lei nº 13.467 (Congresso Nacional, 2017). Essa legislação estabelece que a formalização do teletrabalho deve ocorrer por meio de contrato individual, no qual são especificadas as tarefas a serem desempenhadas, a responsabilidade pela aquisição e manutenção dos equipamentos e das instalações necessárias e os critérios para o reembolso de despesas. A referida norma também exige que o trabalhador assine um termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as diretrizes do empregador quanto à segurança e prevenção de acidentes.

Com a existência dessa legislação específica para o setor privado, torna-se possível comparar as regras aplicadas às organizações privadas com aquelas que regulam o teletrabalho no setor público, considerando as normativas mencionadas anteriormente. As principais diferenças podem ser verificadas na tabela a seguir, já elaborada conforme a Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder

Judiciário, e observadas as revogações trazidas pela Resolução nº 511 (Conselho Nacional de Justiça, 2023) e a redação dada pela Resolução nº 371 (Conselho Nacional de Justiça, 2021).

Quadro 3 – Comparativo do teletrabalho nos setores público e privado

Quadro comparativo do teletrabalho nos setores público e privado		
	Setor público	Setor privado
Instrumento formalizador	Termo de adesão ou instrumento administrativo de mesma finalidade.	Contrato individual de trabalho sujeito à livre pactuação, respeitadas as normas trabalhistas obrigatórias.
Adesão	Requerimento parte do trabalhador interessado, e a autorização é discricionária, pois depende de interesse público por parte da Administração. O termo de adesão precisa ser assinado.	Pactuada livremente entre os interessados e convencionada no contrato de trabalho.
Prioridade na designação	Os requisitos são subjetivos. Servidores que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização, que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge e que desenvolvam atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras. Não há mais previsão de prioridade para casos específicos (requisitos objetivos), como servidores com problemas de saúde, gestantes ou servidores com filhos com até 24 meses, conforme dispõe a Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), já observadas as revogações trazidas pela Resolução nº 511 (Conselho Nacional de Justiça, 2023).	Não há menção às pessoas com prioridade. Há apenas orientação para que as empresas privadas observem as cotas de aprendizes e de pessoas com deficiência.
Restrições para participação	Servidores que estejam no primeiro ano do estágio probatório; que apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica; que tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação, além de limitação em 30% do quadro permanente da vara, do gabinete ou da unidade administrativa, conforme dispõe a Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), já observada a redação dada pela Resolução nº 371 (Conselho Nacional de Justiça, 2021).	Mediante análise de perfil do trabalhador. No campo trabalhista, predomina a subjetividade na seleção e contratação do trabalhador.
Infraestrutura individual	Provida pelo trabalhador (regra).	Responsabilidade pelo custeio será negociada entre as partes e prevista em contrato.
Plano de trabalho	Obrigatório (regra)	Facultativo
Metas de produtividade	Superior à meta dos trabalhadores presenciais, o que será acompanhado pela chefia imediata. O alcance das metas equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.	Por regra, iguais às metas do trabalhador presencial. O excesso de metas pode caracterizar abuso de poder de comando, dando ensejo à rescisão indireta do contrato.

Monitoramento e controle	Mediante relatório. Periodicidade variável.	Na forma do contrato e dos regulamentos empresariais.
Riscos ergonômicos	Transferência dos riscos ao servidor mediante a assinatura de declaração de concordância.	Transferência dos riscos ao servidor mediante a assinatura de declaração de concordância.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

2.5 Principais benefícios da implementação do teletrabalho no serviço público

A implementação do teletrabalho no serviço público tem ganhado crescente atenção, especialmente após os desafios apresentados pela pandemia da covid-19, uma vez que esse modelo de trabalho oferece diversos benefícios, que vão desde a melhoria da produtividade até a redução de custos operacionais e o aumento da satisfação dos funcionários.

O modelo de teletrabalho oferece um ganho de flexibilidade que permite aos funcionários trabalharem em horários em que se sentem mais produtivos, reduzindo interrupções e distrações comuns no ambiente de escritório tradicional, o que resulta em uma maior produtividade. Além disso, esse modelo contribui para a eliminação do tempo de deslocamento, melhorando o uso do tempo de trabalho (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003).

Outro benefício relevante do teletrabalho é a redução de custos operacionais, principalmente ligada à diminuição da necessidade de espaços físicos. Isso permite economias significativas em aluguel, manutenção e outros custos associados à infraestrutura física (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). A redução do absenteísmo também é notável e contribui para a economia, pois há menos interrupções e faltas devido a questões de saúde e deslocamento (Frolick, Wilkes e Urwiler, 1993).

A flexibilidade proporcionada por essa modalidade de trabalho tende a aumentar a satisfação dos funcionários, permitindo um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Isso é especialmente importante para aqueles que têm responsabilidades familiares ou que buscam uma maior qualidade de vida (Mokhtarian e Salomon, 1994), o que é muito importante, pois a satisfação dos funcionários é um fator crucial para a retenção de talentos e a manutenção de um bom ambiente de trabalho (Vargas e Osma, 2013).

A implementação do teletrabalho também contribui para a sustentabilidade e a redução do efeito ambiental, uma vez que menos deslocamentos diários são necessários. Com isso, há a diminuição da emissão de gases poluentes e do congestionamento urbano, beneficiando a qualidade do ar e reduzindo o consumo de combustíveis fósseis (Nilles, 1988).

2.6 Principais desafios da implementação do teletrabalho no serviço público

Apesar dos benefícios da implementação do teletrabalho no serviço público, essa modalidade também apresenta desafios, como a necessidade de uma infraestrutura tecnológica robusta e segura (Illegems, Verbeke e S'jegers, 2001), e a necessidade de adaptação de práticas de gestão e supervisão para manter a produtividade e a coesão da equipe (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). Para isso, é essencial que as organizações públicas desenvolvam políticas claras e ofereçam treinamento adequado com o intuito de garantir uma transição suave para esse modelo de trabalho (Tavares *et al.*, 2020).

As instituições públicas enfrentam diversas dificuldades com a implementação do teletrabalho. Dentre elas, destaca-se que a definição de metas é uma das principais, especialmente em setores que anteriormente não tinham prazos ou metas estabelecidas. Entretanto, seu estabelecimento claro é de suma importância, uma vez que a definição e mensuração inadequada dessas metas pode trazer prejuízos significativos, como o descrédito do programa entre a equipe presencial se as metas forem muito baixas ou o excesso de trabalho para os teletrabalhadores se forem muito altas (Tung e Turban, 1996). Além disso, há preconceito por parte da sociedade e resistência de gestores e servidores presenciais (Mokhtarian e Salomon, 1997), pois o perfil do gestor pode contribuir para essa resistência, dificultando a adoção do teletrabalho (Ingraham e Rubaii, 2007).

Especialmente no teletrabalho, os gestores desempenham um papel crucial na implementação do teletrabalho, mas muitos veem o acompanhamento e controle dos teletrabalhadores como um ônus adicional. Nesse contexto, resta claro que o teletrabalho exige muito dos gestores, que frequentemente não dispõem de ferramentas adequadas para gerenciar a produtividade, dadas as limitações dos sistemas disponíveis (Mross, 2016).

A implementação do teletrabalho no serviço público apresenta uma série de benefícios significativos, incluindo a melhoria da produtividade, a redução de custos operacionais, o aumento da satisfação dos funcionários e um efeito positivo no meio ambiente, mas é crucial abordar os desafios associados a esse modelo para garantir seu sucesso a longo prazo.

2.7 Melhores práticas a serem adotadas para a implementação do teletrabalho

Teletrabalho foi um termo cunhado por Nilles em 1973, para se referir à substituição parcial ou total do trajeto para o trabalho, duas vezes por semana, por telecomunicações e computadores. Em sentido restrito, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância que

utiliza Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), buscando romper com dois tradicionais paradigmas de trabalho: localização e horário fixo (Rosenfield e De Alves, 2011). Há diferentes locais onde o teletrabalho pode ser realizado, como em casa, escritórios de *coworking*, estabelecimentos próximos à residência dos trabalhadores ou alternando entre locais (Nilles, 1988; Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002; Tremblay, 2002).

Em relação ao tempo e ao horário, há diversas possibilidades, sendo o teletrabalho geralmente classificado como um dia por semana, vários dias por semana e em tempo integral (Wojcack *et al.*, 2016), mas nem todos têm a melhor qualidade de produção entre 8h e 17h (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003). Por conseguinte, é importante a definição quanto ao período a ser cumprido.

A implementação do teletrabalho pode ter diferentes objetivos, como aumentar a produtividade, reduzir custos com espaços físicos, aumentar o recrutamento, reter conhecimento na organização (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002), reduzir o absenteísmo (Frolick, Wilkes e Urwiler, 1993) e diminuir deslocamentos, evitando o tráfego (Nilles, 1988).

2.7.1 Fatores para a viabilização do teletrabalho

Em sua publicação *The High Road to Teleworking*, divulgada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), Di Martino (2001), com base nas pesquisas de Korte e Wynne (1996), identificou quatro fatores determinantes que influenciam o teletrabalho e os contratos associados a essa modalidade laboral. Esses fatores incluem: as transformações nas estruturas organizacionais impulsionadas pela ascensão da economia do conhecimento; os avanços tecnológicos; as diretrizes estabelecidas pelas políticas públicas; e as percepções e os comportamentos tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores em relação ao teletrabalho (Di Martino, 2001).

Seguindo a mesma linha de análise de Korte e Wynne, cujos estudos estão consolidados na obra *Telework: Penetration, Potential and Practice in Europe* (Korte e Wynne, 1996), Barroso (2005) enfatizou que o teletrabalho se fundamenta em três dimensões essenciais. A primeira refere-se ao local de execução das atividades, caracterizado pelo afastamento físico do trabalhador, que pode variar entre uma autonomia total ou parcial em relação à sede da empresa ou ao espaço dos clientes. A segunda dimensão está ligada ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que viabilizam distintos níveis de interação virtual com a organização. Já a terceira dimensão corresponde às formas organizacionais adotadas para estruturar as relações de teletrabalho, ajustando-as ao modelo de negócio da empresa.

No que diz respeito à virtualização do trabalho, Pardini *et al.* (2013) destacam que a própria atividade laboral representa um elemento essencial da interdisciplinaridade entre as ciências computacionais e os estudos organizacionais, impactando diretamente as organizações (Sakuda e Vasconcelos, 2005) e influenciando os processos e comportamentos no ambiente corporativo (Pardini e Matuck, 2007). Com base nessas premissas, os autores analisaram discursos sobre a virtualização do trabalho a partir de três eixos fundamentais: tecnologia, processos organizacionais e pessoas. Segundo sua perspectiva, a eficácia do teletrabalho ou do trabalho remoto depende da correta integração desses três fatores.

2.7.1.1 Fator Tecnologia

A evolução do teletrabalho está diretamente ligada às transformações tecnológicas. Nesse sentido, destaca-se que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm sido um dos principais impulsionadores das mudanças ocorridas tanto no ambiente organizacional quanto na sociedade, ao longo das últimas três décadas, e apresentam desafios inéditos, ao mesmo tempo em que oferecem a possibilidade de antecipar e planejar estratégias eficazes para lidar com as inovações emergentes no mundo do trabalho (Di Martino, 2001).

A influência das diferenças culturais sobre as percepções de gestores e funcionários acerca dos fatores que favorecem ou dificultam a adoção do teletrabalho foi objeto de estudo de Gani e Toleman (2006), que analisaram a Austrália e Cingapura sob a perspectiva do comportamento organizacional e da cultura de trabalho. Em uma revisão de literatura, os autores examinaram seis estudos de caso envolvendo empresas de diferentes setores, como engenharia de software, jornalismo, serviços bancários, indústria alimentícia, *design* gráfico e tecnologia da informação. Os resultados evidenciaram que os aspectos tecnológicos tiveram papel central no sucesso do teletrabalho, especialmente em organizações com foco no lucro (Gani e Toleman, 2006).

2.7.1.2 Fator Processos Organizacionais

Para os propósitos desta pesquisa, os processos organizacionais serão compreendidos como o encadeamento de tarefas e atividades inter-relacionadas, que envolvem recursos humanos, tecnológicos e normativos, e que têm por finalidade a conversão de insumos em produtos ou serviços. Essa concepção evidencia a complexidade da administração pública, em

que o aprimoramento dos fluxos internos de prestação de serviços representa um obstáculo significativo a ser superado.

No âmbito das discussões promovidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), coexistem percepções otimistas e pessimistas quanto aos impactos das tecnologias digitais sobre o emprego. Os estudos voltados às profissões sugerem uma tendência maior à transformação das ocupações do que à sua extinção. Por outro lado, pesquisas focadas nos postos de trabalho indicam tanto riscos de eliminação quanto possibilidades de modificação ou até de expansão desses empregos (Ochôa e Pinto, 2016).

Articulando a temática tecnológica aos processos organizacionais, o relatório *People to jobs, jobs to people: global mobility and labor migration*, elaborado pela Randstad em conjunto com o IZA Institute of Labor Economics (2017, p. 20), destaca que os avanços digitais colocam desafios importantes à formulação de políticas públicas e à adaptação das instituições do mercado de trabalho. Esses desafios incluem a necessidade de conciliar mobilidade global, modelos flexíveis de trabalho e mecanismos de proteção social, com vistas a garantir segurança aos trabalhadores e, simultaneamente, explorar o potencial das novas formas laborais para ampliar as oportunidades profissionais.

2.7.1.3 Fator Pessoas

O teletrabalho está intrinsecamente relacionado a desafios de ordem gerencial e comportamental dentro das organizações, bem como a aspectos ligados ao comportamento humano. Cada indivíduo percebe o teletrabalho a sua maneira, geralmente como uma alternativa que proporciona maior flexibilidade nas formas de execução das atividades profissionais (Helenius, 2017).

No campo da ciência do trabalho, é relevante realizar um diagnóstico sobre a percepção que os trabalhadores têm de seu ambiente laboral, reconhecendo a complexidade que essa análise representa (Ferreira e Mendes, 2008). Ademais, as organizações vêm passando por mudanças significativas em sua estrutura, em seu funcionamento e na composição de suas equipes, em decorrência das dinâmicas provocadas pela globalização, pelas transformações no perfil da força de trabalho e pelo avanço das tecnologias da informação, fatores que impactam diretamente o comportamento organizacional (Malik e Kaur, 2017).

Sob essa ótica, são relevantes as percepções dos trabalhadores reveladas durante esta pesquisa e oferecem subsídios importantes para o aprimoramento das condições em que os serviços são prestados. No que se refere à dimensão humana do trabalho, estudos indicam que

fatores como horários mais flexíveis, redução do tempo de deslocamento e maior convivência familiar são elementos que favorecem o bem-estar e a satisfação do trabalhador (Tremblay, 2002).

Um exemplo empírico relevante nesse contexto foi a pesquisa realizada por Bloom *et al.* (2015, pp. 165-168) na empresa chinesa Ctrip, especializada em viagens. Os autores compararam dois grupos de trabalhadores – um que realizava suas atividades presencialmente, e outro que atuava remotamente. Os resultados revelaram um aumento significativo na satisfação dos teletrabalhadores, acompanhado de um crescimento na produtividade entre 20% e 30%. Contudo, também foram observados efeitos adversos, como o atraso nas promoções e a dificuldade de adaptação de alguns trabalhadores ao isolamento do trabalho em casa.

O desempenho dos trabalhadores em regime remoto está diretamente relacionado à qualidade da liderança exercida e a gestão de equipes virtuais exige adaptações nas práticas de liderança, diferentes daquelas utilizadas em ambientes presenciais. Além disso é fundamental o papel da confiança nos arranjos de trabalho flexível, pois ao oferecer esse tipo de modalidade, a organização sinaliza apoio e confiança em seus colaboradores, o que pode resultar em maior comprometimento e satisfação geral por parte dos trabalhadores (Helenius, 2017).

2.7.2 Roteiro de implementação do teletrabalho

Para uma boa experiência, a organização deve identificar os objetivos do programa de teletrabalho conforme os benefícios esperados, definindo seu escopo, seu tamanho e suas necessidades específicas (Vargas e Osma, 2013).

Promover o teletrabalho exige o desenvolvimento de normas abrangentes, a seleção de candidatos com aptidão, o gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica e a confiabilidade das informações (Mello, 1999). Além disso, a criação de um grupo coordenador para guiar a implementação dessa modalidade é crucial (Vargas e Osma, 2013), bem como há a necessidade de planos de contingência claros (Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, 2020), como um conjunto de planos e ações que devem ser tomados em caso de imprevistos. Previamente à implementação, são necessários um acordo prévio e a definição de diretrizes a serem seguidas por teletrabalhadores e supervisores.

Em um paralelo com as medidas que devem ser implementadas nas organizações privadas, deve haver a instrução dos colaboradores sobre as medidas para evitar doenças e acidentes de trabalho e fornecer formação adequada em tecnologia e gestão de tempo (Tavares *et al.*, 2020), além da assinatura de termo de responsabilidade pelo trabalhador, seguindo as

instruções da organização (Congresso Nacional, 2017), uma vez que o acordo de teletrabalho formaliza a concordância entre empregador e empregado sobre as condições dessa modalidade (Vargas e Osma, 2013).

Outro fator indispensável é a infraestrutura de telecomunicações e novas ferramentas para facilitar o acesso à informação (Bayrak, 2012). A adoção do teletrabalho é maior quando dispositivos tecnológicos de alta qualidade são fornecidos (Ansong e Boateng, 2018) e há um alto nível de comunicação eletrônica (Illegems, Verbeke e S'jegers, 2001).

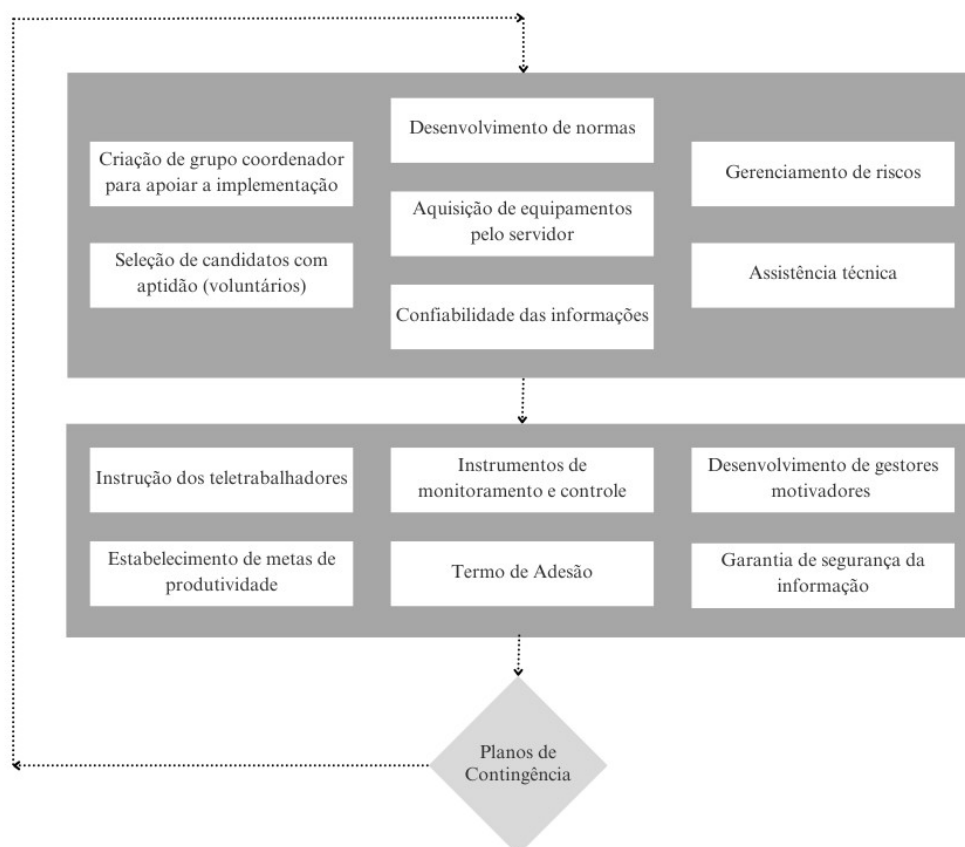
Outros fatores críticos são os que envolvem questões de segurança da informação, sendo necessária a exigência de parâmetros quanto ao uso de dados armazenados fora de seu ambiente (Vargas e Osma, 2013). A melhoria das ferramentas de segurança pode influenciar positivamente a atitude dos gestores em relação ao teletrabalho (Leite e Lemos, 2021).

A seleção dos teletrabalhadores pode variar ainda mais em instituições públicas. Estudos sugerem que a seleção pode considerar perfil do candidato e características das tarefas (Tremblay, 2002). Em alguns órgãos, há critérios como estabilidade no cargo e ausência de faltas disciplinares (Mross, 2016). Ademais, a adesão a essa modalidade deve ser voluntária (Carneval, 2018).

Há ainda preconceitos em relação ao teletrabalho, como a percepção de que ele é impróprio para gerentes ou adequado apenas para mulheres com filhos (Mokhtarian e Salomon, 1997). Assim, o papel do gestor é fundamental, envolvendo a definição de atividades, planejamento, controle e acompanhamento remoto (Mross, 2016). A partir disso, deve criar sinergia na equipe e evitar o isolamento dos colaboradores (De Vries, Tummers e Bekkers, 2019) para que aos poucos esse pensamento seja atualizado.

Um fator preponderante na adoção do teletrabalho é a produtividade, associada a menos distrações e interrupções, e melhor uso do tempo de deslocamento (Leite e Lemos, 2021), ainda mais no serviço público, pois é de suma importância a correta alocação dos recursos. A implementação do teletrabalho exige práticas de sensibilização, treinamento e comunicação para minimizar incertezas e medo do desconhecido (Teo, Lim e Wai, 1998).

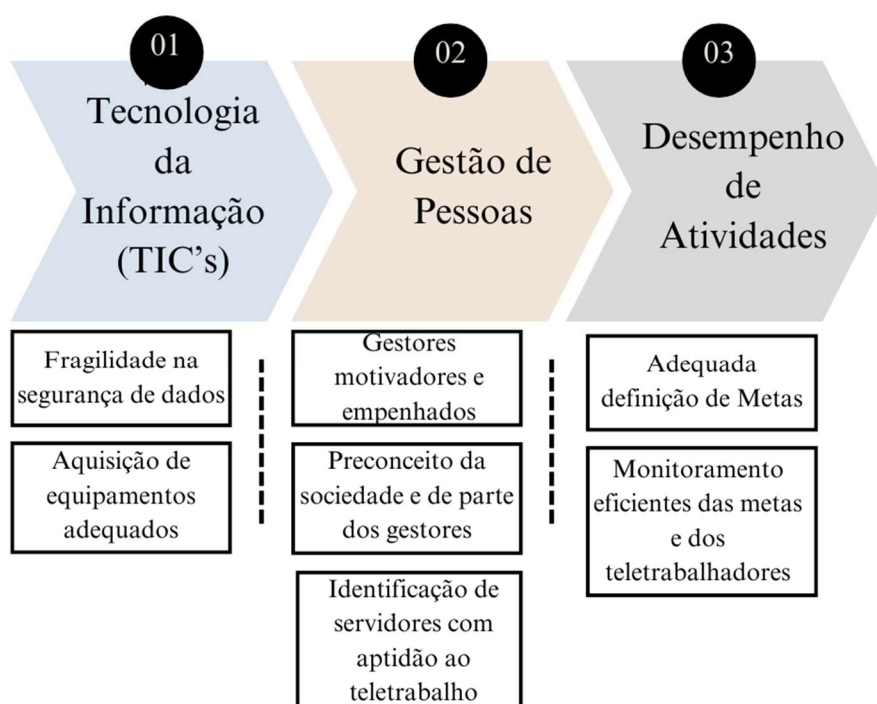
Figura 2 – Plano de Implementação do Teletrabalho no Setor Público



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As dificuldades e os desafios identificados podem ser divididos em três blocos: tecnologias da informação, gestão de pessoas e desempenho de atividades. Em relação às TICs, existem fragilidades na segurança e vulnerabilidade de dados internos (Illegems, Verbeke e S'jegers, 2001). A dificuldade de controle de *performance* (Tung e Turban, 1996) é um desafio para os gestores, assim como a gestão simultânea de teletrabalhadores e funcionários presenciais (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). No desempenho das atividades, há o risco de perder ambientes colaborativos e criativos (Olson e Primps, 1984).

Figura 3 – Dificuldades na implementação do teletrabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

2.8 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 nº 11.419 (Congresso Nacional, 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 (Congresso Nacional, 2016), que regulamentou a implementação do teletrabalho no Poder Judiciário, tornando facultativa sua implementação pelos Tribunais de Justiça. Mais tarde, com o advento da pandemia da covid-19, esse modelo foi vastamente ampliado a fim de garantir a continuidade da prestação do serviço jurisdicional, principalmente em resposta à grave crise de isolamento social desencadeada pela pandemia dessa doença. Todavia, com a edição da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), voltou-se ao panorama pré-pandemia, com a ampla adoção da modalidade presencial.

2.8.1 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 e a dispor de tecnologia suficiente. Além disso, essa adequação foi também necessária aos servidores, que necessitaram adquirir equipamentos eletrônicos e adaptar suas residências à atividade laboral, conforme estabelecido no Provimento nº 543 (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2021).

Essas adequações foram necessárias para manter a continuidade da prestação do serviço público no momento da crise de isolamento induzida pela pandemia da covid-19, mas não se pode desprezar o modelo de gestão que esse novo cenário proporcionou.

Novas ferramentas de controle de produtividade foram criadas e canais de comunicação foram estabelecidos nesses quase três anos, como uma utilização mais intensa de programas de Power BI desenvolvidos pelo setor de Tecnologia da Informação dos próprios Tribunais, softwares de estatísticas, como o SAJ Estatística, além da aquisição de diversos aparelhos celulares para melhor acesso da chefia aos subordinados e a seus resultados.

2.8.2 Aspectos legais

O Conselho Nacional de Justiça é um órgão do Poder Judiciário brasileiro, criado pela Emenda Constitucional nº 45 (Brasil, 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 pelas 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 pelo 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 (Congresso Nacional, 1988). Segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF), emanado no julgamento da Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 12 (Supremo Tribunal Federal, 2006), que confirmou a validade da Resolução nº 7 (Conselho Nacional de Justiça, 2005), 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, colocam-se em análise as motivações da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), norteadas pela teoria dos motivos determinantes dos atos administrativos.

Segundo essa teoria, o motivo apresentado como fundamento fático da conduta vincula a validade do ato administrativo (Mazza, 2017). A partir da leitura da referida Resolução (Conselho Nacional de Justiça, 2022), depreende-se que sua fundamentação se baseia, preponderantemente, na necessidade de preservar presencialmente a figura do magistrado na comarca a que é designado, impactando, no entanto, o retorno presencial de grande parte dos servidores do Judiciário, ainda que não sejam juízes.

Outro fato que chama a atenção é a edição de diversas resoluções do próprio CNJ que incentivaram a digitalização dos feitos e a implementação de políticas de tecnologia e inovação que vão de encontro ao retorno em massa à modalidade de trabalho presencial. Isso tornou ainda mais questionável a real motivação da edição da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

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

Com o intuito de regulamentar a modalidade de teletrabalho no âmbito do Judiciário brasileiro, foi editada a Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), a qual, em seu artigo 5º, fixou diretrizes a serem observadas para sua concessão. Essa norma deixa descrito que a quantidade de servidores que poderiam usufruir dessa modalidade de trabalho dependeria de análise devidamente justificada da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão.

No entanto, com o advento da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), houve a revogação do inciso III para constar que o percentual máximo de concessão fosse de 30% da vara, do gabinete ou da unidade administrativa, a se denotar seu interesse pelo retorno dos servidores à modalidade presencial, em suposta afronta à autonomia administrativa dos Tribunais, já disciplinada pela Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016).

A despeito disso, cita-se a transcrição do artigo 5º da Resolução nº 227 (Conselho Nacional de Justiça, 2016), alterada pela Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022):

Art. 5º Compete ao gestor da unidade sugerir à Presidência ou à outra unidade por ela definida os nomes dos servidores interessados em atuar em regime de teletrabalho, cujo pleito será deferido desde que haja interesse da Administração e, quando for o caso, interesse público, observadas as seguintes diretrizes: (redação dada pela Resolução nº 481, de 22.11.2022)

I – poderão pleitear o teletrabalho, integral ou parcial, todos os servidores, inclusive para residir fora da sede de jurisdição do tribunal, desde que não incidam em alguma das seguintes vedações: (redação dada pela Resolução nº 481, de 22.11.2022)

a) estejam no primeiro ano do estágio probatório; (Redação dada pela Resolução nº 371, de 12.2.2021)

d) apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica;

e) tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;

II – verificada a adequação de perfil, terão prioridade servidores:

d) que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização;

e) que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge;

III – a quantidade de servidores e as atividades que poderão ser executadas em regime de teletrabalho serão definidas por proposta da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão, devidamente justificada, e aprovada por ato de sua respectiva Presidência, observando-se as vedações constantes no inciso I, além da limitação do número máximo de servidores, que não poderá exceder 30% (trinta por cento) do quadro permanente da Vara, Gabinete ou Unidade Administrativa. (redação dada pela Resolução nº 481, de 22.11.2022)

IV – é facultado à Administração proporcionar revezamento entre os servidores, para fins de regime de teletrabalho;

V – será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público externo e interno.

§ 1º O regime previsto neste ato não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem embaraçar o direito ao tempo livre.

§ 2º Recomenda-se que os órgãos do Poder Judiciário fixem quantitativo mínimo de dias por ano para o comparecimento do servidor à instituição, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento, no caso de não estar em regime de teletrabalho parcial.

§ 3º Os órgãos do Poder Judiciário devem priorizar os servidores que desenvolvam atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.

§ 4º As unidades de saúde e de gestão de pessoas podem auxiliar na seleção dos servidores, avaliando, entre os interessados, aqueles cujo perfil se ajuste melhor à realização do teletrabalho.

§ 5º A participação dos servidores indicados pelo gestor da unidade condiciona-se à aprovação formal da Presidência do órgão ou de outra autoridade por ele definida.

§ 6º Aprovados os participantes do teletrabalho, o gestor da unidade comunicará os nomes à área de gestão de pessoas, para fins de registro nos assentamentos funcionais.

§ 7º O servidor em regime de teletrabalho pode, sempre que entender conveniente ou necessário, e no interesse da Administração, prestar serviços nas dependências do órgão a que pertence.

§ 8º Os órgãos do Poder Judiciário disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.

§ 9º O servidor beneficiado por horário especial previsto no art. 98 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou em legislação específica poderá optar pelo teletrabalho, caso em que ficará vinculado às metas e às obrigações da citada norma.

§ 10. O servidor que estiver no gozo de licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, previsto no art. 84 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 ou em legislação específica, caso opte pela realização do teletrabalho, deverá dela declinar, para voltar ao exercício efetivo do cargo. (Alterado pela Resolução nº 298, de 22.10.2019)

§ 11. Fica expressamente autorizado o teletrabalho para os servidores do Poder Judiciário no exterior desde que no interesse da Administração. (Incluído pela Resolução nº 298, de 22.10.2019)

§ 12. As concessões de pedidos de teletrabalho, nos termos da Resolução CNJ n. 343/2020, não devem ser computadas no percentual de 30% previsto no art. 5º, III, da

Resolução CNJ nº 227/2016 (incluído pela Resolução nº 511, de 30.6.2023) (grifo nosso).

Outro ponto a corroborar com a intenção de retorno presencial em massa dos servidores foi a criação, pelo próprio órgão correicional, de um painel de acompanhamento pela internet (Conselho Nacional de Justiça, 2025).

Observam-se, ainda, declarações do próprio ministro Luis Felipe Salomão, corregedor nacional de justiça do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em notícia jornalística divulgada pela plataforma eletrônica da própria instituição (Conselho Nacional de Justiça, 2023b), no sentido de que:

as novas tecnologias nos ajudaram a enfrentar a tragédia da pandemia, mas agora é hora do retorno. É hora das atividades presenciais, e eu conto com o senso de responsabilidade da magistratura e o trabalho das corregedorias no acompanhamento desse retorno.

Declarou ainda sobre a ciência de que “em muitos estados, o que estava acontecendo era uma situação de quase abandono, principalmente no interior”, a ensejar o desenvolvimento da ferramenta de acompanhamento online e na determinação de retorno do Poder Judiciário em 60 dias à modalidade presencial, em julgamento do Procedimento de Controle Administrativo nº 0002260-11.2022.2.00.0000, na 359ª Sessão Ordinária do CNJ, realizada em 8 de novembro de 2022, que culminou na edição da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

É importante ainda fazer menção ao artigo 6º da mencionada Resolução (Conselho Nacional de Justiça, 2022), que definiu parâmetros para a estipulação de metas e elaboração de plano de trabalho ao servidor em desempenho na modalidade remota, constando, em seu § 2º, a obrigatoriedade de fixação de metas superiores aos servidores que desempenham suas atividades na modalidade presencial.

Art. 6º A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho.

§ 1º Os gestores das unidades estabelecerão as metas a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os servidores, comunicando previamente à Presidência do órgão ou a outra autoridade por esta definida.

§ 2º A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão, sem comprometer a proporcionalidade e a razoabilidade, e sem embargar o direito ao tempo livre. (Alterado pela Resolução nº 298, de 22.10.2019)

§ 3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as metas a serem alcançadas;

- III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades;
- IV – o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas;
- V – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação. (grifo nosso)

Paralelamente a isso, houve a edição da Resolução nº 325 (Conselho Nacional de Justiça, 2020), que disciplinou a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Embora não esteja ligada diretamente à inovação, definiu um dos macrodesafios do Poder Judiciário como sendo o aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária, tendo em vista a eficiência operacional interna, a humanização dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos internos, a gestão de projetos, a otimização de processos de trabalho e a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

A Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário foi instituída pela Resolução nº 395 (Conselho Nacional de Justiça, 2021). Com essa resolução, foram adotadas metodologias ágeis e de recursos tecnológicos para aprimorar a prestação jurisdicional, por meio da divulgação da cultura de inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos utilizados neste trabalho, visando estruturar a pesquisa de forma sistemática, para atingir os objetivos estabelecidos. Assim, a seguir, são detalhados os métodos e as técnicas empregadas neste estudo, incluindo a caracterização e o tipo de pesquisa, a população e a amostra analisadas, bem como os instrumentos de coleta e as técnicas de análise de dados utilizadas. O objetivo é demonstrar o percurso seguido ao longo da investigação.

3.1 Lócus da pesquisa

O lócus da presente pesquisa é o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), instituição do Poder Judiciário estadual, cuja competência está delineada na Constituição Federal (Congresso Nacional, 1988) e nas normas infraconstitucionais que regem a organização judiciária brasileira. Criado em 1979, com a instalação do estado de Mato Grosso do Sul, o TJMS consolidou-se como órgão de cúpula do Judiciário sul-mato-grossense responsável pela uniformização da jurisprudência no âmbito estadual e pela supervisão administrativa e funcional dos Juízos de primeiro grau.

Apesar de sua importância institucional, o TJMS é considerado um tribunal de pequeno porte no cenário judiciário nacional, sobretudo se comparado aos tribunais dos estados de maior densidade populacional e estrutura organizacional mais complexa, como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Essa característica confere ao TJMS uma dimensão analítica que favorece a pesquisa empírica, dadas a relativa facilidade de acesso aos dados institucionais e a possibilidade de realizar comparações mais precisas e controladas, propiciando inferências mais robustas quanto aos fenômenos administrativos analisados.

Outro aspecto relevante para a escolha do lócus foi o fato de o pesquisador desempenhar suas atividades profissionais no âmbito do TJMS, o que permitiu a adoção da técnica de observação participante como estratégia de coleta de dados, pois permite uma compreensão mais profunda dos processos institucionais a partir da imersão direta no campo empírico. Portanto, configura-se como particularmente útil em contextos organizacionais nos quais as práticas e os discursos institucionais podem divergir (Minayo, 2009).

Nesse sentido, a inserção do pesquisador no cotidiano do Tribunal possibilitou a observação sistemática e crítica das dinâmicas organizacionais, proporcionando um olhar privilegiado sobre os objetos da investigação.

A escolha do TJMS como lócus da pesquisa não apenas se justifica pela viabilidade técnica e logística, mas também pela potencialidade analítica de suas características institucionais e pela imersão do pesquisador no ambiente organizacional estudado.

3.1.1 Central de Processamento Eletrônico (CPE)

A Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) foi instituída pela Lei nº 4.526 (Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2014), com o objetivo de agilizar e aperfeiçoar as atividades jurisdicionais, por permitir que um maior número de processos seja trabalhado de forma mais rápida e eficiente, comparado ao modelo cartorário tradicional.

A CPE adota um modelo de centralização do processamento que permite a padronização dos procedimentos de trabalho, uniformização de modelos, especialização na execução dos trabalhos e redução de custos para a administração pública. Esse modelo também promove a segurança para os servidores e aumenta a produtividade ao eliminar tempos mortos do processo e automatizar rotinas.

A CPE é responsável pelo processamento eletrônico de feitos judiciais, o que inclui atividades como triagem, digitalização, movimentação e controle dos processos, que são desempenhadas por servidores especializados que trabalham com o apoio de sistemas informatizados avançados. A Central atua diretamente na execução de atos processuais, observando as orientações contidas nas determinações judiciais e as normas da Corregedoria-Geral de Justiça.

Após a criação desse setor de trabalho, popularmente conhecido como Cartório do Futuro, o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) vem recebendo destaque pela implementação desse modelo mais racional de trabalho, diante do interesse também no bem-estar dos servidores que trabalham em setores com boa infraestrutura, dispõem de horários de trabalho mais flexíveis, com número maior de servidores aptos a desempenhar as funções dos outros, a tornar a rotina administrativa quanto à concessão de licenças e férias menos custosa. Além disso, o teletrabalho, especificamente nesse setor, representa um grande benefício àqueles que entendam por aderir a essa modalidade de trabalho.

A CPE do TJMS gerou interesse em outros Tribunais de Justiça brasileiros, tais como o de Rondônia e o de Mato Grosso, que têm enviado comitivas para conhecer as práticas e o funcionamento do setor, em claro exercício de *benchmarking* entre órgãos de mesma missão

junto à administração pública. Destacam-se, assim, a liderança técnica e as inovações implementadas pelo Tribunal sul-mato-grossense.

Recentemente, em novembro de 2023, a CPE do TJMS foi premiada com o primeiro lugar em inovação na gestão por ocasião da quarta edição do Prêmio de Inovação na Gestão J.Ex, realizado em Brasília/DF, que “tem como objetivo reconhecer e incentivar as iniciativas e projetos inovadores no âmbito tecnológicos, de gestão e de novas metodologias aplicados no Ecossistema de Justiça”, conforme extraído do *site* do mencionado Tribunal, disponível na internet (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2023).

A partir dessas elucidações, a CPE foi o setor escolhido para a realização da aplicação do instrumento de coleta de dados por se mostrar um setor totalmente favorável ao desempenho das funções em regime telepresencial. Ademais, somente lá é possível encontrar um público homogêneo de servidores formados em Direito (analistas judiciários da área-fim) trabalhando com o cumprimento das determinações judiciais e que estiveram igualmente inseridos no panorama de isolamento social forçado pela grave crise da covid-19. Esses servidores desempenharam suas atividades de suas casas entre 2020 e 2022, e posteriormente, em 2023, retornaram em massa à modalidade presencial.

3.2 Caracterização e Tipo da Pesquisa

Classificação quanto à natureza: A abordagem desta pesquisa é qualitativa, uma vez que se fundamenta na interpretação abrangente de uma determinada realidade humana, tratando os fenômenos reais e atribuindo significado concreto aos dados coletados. Dessa forma, essa abordagem permite uma compreensão mais profunda e detalhada do fenômeno investigado (Souza e Kerbauy, 2017).

Classificação quanto ao objetivo: O objetivo desta pesquisa é classificado como descritivo, pois busca descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis, pois explicita características, valores e problemas relacionados à cultura de uma comunidade. Classifica-se ainda como uma pesquisa do tipo aplicada por desenvolver uma solução prática para um problema em específico, caracterizada como um produto técnico-tecnológico, sendo, nesse caso, um Manual com Diretrizes para a Implantação do Teletrabalho no Tribunal de Justiça (Gil, 2008; Triviños, 1987).

Classificação quanto à técnica de coleta de dados: Serão utilizadas três técnicas principais de coleta de dados: a pesquisa documental; o instrumento de coleta de dados (questionário); e a observação do participante. Assim, a pesquisa documental utiliza materiais

que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa. Esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado em pesquisas teóricas e de estudo de caso, exigindo a coleta de documentos para análise. Já o instrumento de coleta de dados utiliza um roteiro com perguntas pré-estabelecidas a partir do arcabouço teórico e que permitirão ao pesquisador obter compreender o fenômeno e oferecer respostas ao problema de pesquisa (Gil, 2002; Marconi; e Lakatos, 2021).

É importante frisar que, antes de realizar a coleta por meio de questionário, o trabalho e o referido instrumento foram submetidos à análise do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme constam nos documentos anexos, que dão conta da autorização para a sua realização, segundo dispõe o Parecer CEP nº 7.444.467 (Anexo 4).

Os instrumento de coleta de dados e notas de campo obtidas por meio da análise documental e observação serão avaliados por meio da técnica de codificação, que consiste em atribuir códigos ou categorias para uma ideia teórica que representa as características do fenômeno investigado (Godoy, 1995).

A codificação, ao organizar o texto, permite ao pesquisador estruturar a análise dos dados, criando códigos consistentes e adotando uma visão atenta e detalhada, pois os códigos proporcionam uma interpretação analítica e teórica do material estudado. Com os dados devidamente codificados, passa-se à fase de categorização, que consiste em agrupar as informações codificadas, usando uma abordagem que explora os aspectos simbólicos e múltiplos sentidos presentes no discurso, para revelar, organizar, agrupar e interpretar as categorias que emergem e são ajustadas durante o processo de análise (Gibbs, 2009).

3.3 Coleta de Dados

3.3.1 Análise documental

Foram, primeiramente, analisados relatórios internos do TJMS, disponibilizados pela Direção-Geral do órgão, referentes à produtividade dos servidores nos períodos de isolamento social (2020-2022), quando houve praticamente uma adesão total à modalidade de teletrabalho e posteriormente a esse período, quando ocorreu o retorno em massa à modalidade presencial, a partir do ano de 2023, principalmente por força da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

A partir desses dados, foi possível realizar uma análise da média do triênio apontado, no qual se desenvolveu toda a atividade do TJMS por meio telepresencial, em comparação com os valores totais do ano de 2023, em que houve o retorno à modalidade presencial.

Além da análise da produtividade dos servidores, tem-se como um dos objetivos específicos da pesquisa analisar as despesas de custeio do TJMS, que puderam ser coletadas por meio dos dados disponibilizados no Relatório Anual de Desempenho do Plano de Logística Sustentável (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2023), que considera os indicadores verificados pelo CNJ, acompanhados desde o ano de 2017.

De posse desse documento, foi feita a conversão dos dados em planilha editável, para posterior seleção quanto aos dados a serem utilizados, já que muitos deles não faziam referência às despesas de custeio ou eram indicadores recentes, implementados somente no ano de 2022, impossibilitando a análise comparativa dos dados.

Foram selecionados os seguintes indicadores: gastos com copos descartáveis; gastos com energia elétrica; gastos com água e esgoto; gastos com limpeza; gastos com telefonia móvel; gastos com telefonia fixa; gastos com manutenção de veículos; gastos com terceirização de impressão; gastos com apoio ao serviço administrativo; gastos com água envasada em embalagens plásticas e gastos com serviço de vigilância.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados – “Questionário”

Foi feito, ainda, o uso de um instrumento de coleta de dados para obter as percepções de gestores de médio e baixo escalões acerca das potencialidades e fragilidades do teletrabalho.

A escolha pela técnica de instrumento de coleta de dados foi fundamentada na capacidade de interagir diretamente com os diferentes atores envolvidos no teletrabalho, pois proporciona uma oportunidade de explorar o universo subjetivo dos servidores, permitindo entender suas atitudes e percepções sobre o tema, bem como esclarecer dúvidas e resolver incoerências imediatamente (Yin, 2015).

Fica registrado que a abordagem dos participantes se deu em espaço virtual. Tanto o “questionário” quanto o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com opção de aceite ou recusa, foram construídos e disponibilizados na plataforma Google Forms, por meio de um link, encaminhado pelo setor de Tecnologia da Informação (TI) do TJMS, para o e-mail institucional dos pesquisados.

3.3.3 Observação participante

Além das técnicas já mencionadas, esta pesquisa incorpora a observação participante como estratégia complementar de coleta de dados qualitativos. Essa técnica se justifica pela condição do próprio pesquisador, que é servidor efetivo do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), tendo atuado, de forma contínua, no ambiente organizacional, ao longo dos períodos de implementação e consolidação do teletrabalho, bem como no processo de transição para o retorno presencial.

A observação participante permite ao pesquisador vivenciar o cotidiano institucional, observar interações, práticas e percepções dos servidores sobre o teletrabalho, bem como compreender os impactos administrativos e subjetivos decorrentes das mudanças de regime laboral. Diferentemente da observação externa, a observação participante proporciona maior familiaridade com o contexto estudado, favorecendo uma leitura mais sensível dos fenômenos e das relações interpessoais que emergem no ambiente profissional (Minayo, 2009).

Nesse sentido, foram produzidas notas de campo ao longo do período da pesquisa, as quais registram aspectos da cultura organizacional, comportamentos recorrentes, discursos institucionais e percepções informais dos servidores a respeito do teletrabalho. As anotações foram sistematizadas com base nos princípios da pesquisa qualitativa e serão utilizadas como insumos interpretativos na etapa de codificação e categorização dos dados (Gibbs, 2009; Godoy, 1995).

É importante destacar que, apesar do envolvimento direto do pesquisador com o lócus investigado, foram adotados cuidados metodológicos para evitar vieses interpretativos e garantir o rigor da análise, conforme recomendado pela literatura científica sobre observação participante (André, 2008). As interpretações foram ancoradas em referenciais teóricos sólidos e trianguladas com as demais fontes de dados utilizadas na pesquisa (documentos institucionais e respostas aos questionários), reforçando a confiabilidade dos achados.

3.4 Análise de Dados

A análise dos dados desta pesquisa foi estruturada em três momentos distintos e complementares, conforme os diferentes tipos de dados produzidos e as técnicas metodológicas adotadas. Cada etapa foi conduzida de forma autônoma, respeitando as especificidades dos instrumentos de coleta, e orientada por pressupostos da abordagem qualitativa, com base na metodologia de Análise de Conteúdo de (Bardin, 1997). A articulação final entre os dados

ocorreu posteriormente, por meio do próprio Produto Técnico Tecnológico (Denzin, 2009; Flick, 2009).

3.4.1 Primeira etapa: análise documental e observação participante

O primeiro momento da análise compreendeu o exame de documentos institucionais públicos do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), especialmente os relatórios de despesas públicas dos exercícios de 2020 a 2023, com foco específico nos seguintes itens de natureza orçamentária: gastos com copos descartáveis; gastos com energia elétrica; gastos com água e esgoto; gastos com limpeza; gastos com telefonia móvel; gastos com telefonia fixa; gastos com manutenção de veículos; gastos com terceirização de impressão; gastos com apoio ao serviço administrativo; gastos com água envasada em embalagens plásticas e gastos com serviço de vigilância.

O objetivo dessa análise foi mapear os efeitos orçamentários da adoção (e posterior retração) do regime de teletrabalho no TJMS, à luz do princípio da economicidade (Bouckaert e Halligan, 2008; Congresso Nacional, 1988).

Além dos documentos financeiros, também foram analisadas normas internas e resoluções administrativas, como a Resolução CNJ nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022) e os atos normativos do próprio TJMS que regulamentam o teletrabalho, permitindo examinar o alinhamento entre os objetivos institucionais, os marcos legais e os critérios de implementação.

De forma complementar, a observação participante foi utilizada como técnica auxiliar de coleta e análise, considerando que o pesquisador é servidor efetivo da instituição e atuou diretamente na rotina administrativa e operacional durante o período de vigência e transição do regime remoto.

Diante disso, foram elaboradas notas de observação participante sistematizadas ao longo da vivência institucional, segundo recomendações de André (2008) e Minayo (2009), com registros de situações formais e informais, falas espontâneas, atitudes, contradições e comportamentos organizacionais relevantes para o objeto de estudo. A observação participante possibilitou identificar tensões invisíveis nos documentos oficiais, tais como resistências silenciosas, percepções ambivalentes e dilemas ético-administrativos vivenciados pelos servidores.

3.4.2 Segunda etapa: análise quantitativa das respostas fechadas

A segunda etapa da análise concentrou-se no tratamento estatístico descritivo das respostas fechadas do instrumento de coleta aplicado aos servidores do TJMS, estruturado majoritariamente com base na Escala de Likert (Likert, 1932). Essa escala foi utilizada para captar percepções, concordâncias, resistências e julgamentos valorativos sobre diferentes aspectos do teletrabalho, como:

- produtividade;
- equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- condições de comunicação e supervisão;
- critérios de concessão e metas;
- transparência e apoio institucional.

Os dados foram tabulados e organizados com base em frequências absolutas e relativas, sendo apresentados em tabelas e gráficos que fornecem uma visão panorâmica da amostra e das tendências majoritárias ou divergentes no conjunto de respondentes. Embora o enfoque central da pesquisa seja qualitativo, essa etapa permitiu qualificar o contexto empírico com uma dimensão quantitativa complementar, coerente com a proposta de pesquisa integrada, segundo propõem Creswell (2007) e Minayo (2009).

3.4.3 Terceira etapa: análise qualitativa das respostas abertas (Codificação e Categorização)

A terceira fase da análise envolveu o exame das respostas abertas do questionário, que buscavam capturar, de forma discursiva e espontânea, a percepção dos servidores sobre aspectos subjetivos, operacionais e relacionais do teletrabalho.

Para essa finalidade, adotou-se a técnica de codificação temática, conforme os procedimentos da Análise de Conteúdo de Bardin (1997).

Já o processo metodológico seguiu quatro etapas sequenciais: a) Unidades de registro: extração de frases ou expressões com sentido completo a partir das respostas; b) Codificação: atribuição de códigos interpretativos às unidades, com base em temas recorrentes, divergentes ou críticos; c) Categorização: agrupamento dos códigos por semelhança temática, formando categorias analíticas amplas e interdependentes; e d) Interpretação: reflexão crítica à luz dos referenciais teóricos adotados na pesquisa.

4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Adotaram-se, no presente estudo, como parâmetro para a análise da implementação do teletrabalho no TJMS, os dados de despesas de custeio, produtividade e percepção dos servidores quanto à essa modalidade de trabalho, para, ao fim, ser possível desenvolver um manual de implementação do teletrabalho no Poder Judiciário, o qual foi definido como objetivo específico desta dissertação.

Por meio dos dados coletados, esperou-se a análise entre o triênio de pandemia (2020-2022), no qual o trabalho foi desempenhado quase que inteiramente na modalidade de teletrabalho com o ano seguinte (2023), em que houve a determinação de retorno à modalidade presencial, por força da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

Em que pese o grave momento pandêmico enfrentado, em verdade, foi por meio dele que se tornou possível a análise comparativa dos períodos descritos nos quais houve os desempenhos das funções laborais de maneira remota (2020-2022) e, posteriormente, de maneira presencial (2023).

A análise dos dados seguirá a ordem estabelecida nos objetivos específicos, qual seja: despesa de custeio, produtividade e percepção dos servidores quanto a essa modalidade de trabalho, a fim de melhor organizar o raciocínio e possibilitar uma conclusão mais clara e eficiente.

4.1 Análise das Despesas de Custeio

Os dados foram obtidos por meio do Relatório Anual de Desempenho de 2023 do Plano de Logística Sustentável (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2023), que considera os indicadores verificados pelo CNJ.

Ao acessar o documento, foi feita a conversão dos dados em planilha editável, para posterior seleção quanto aos dados a serem utilizados, já que muitos deles não faziam referência aos custos ou eram indicadores recentes, implementados somente no ano de 2022, o que impossibilitaria uma análise comparativa dos dados. Essas alterações passaram a ser divulgadas a partir de 2021, pelo relatório gerado no 5º Balanço de Sustentabilidade do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, 2021).

Desde a divulgação da Recomendação nº 11 (Conselho Nacional de Justiça, 2007), a sustentabilidade tem figurado como uma das temáticas mais proeminentes no conjunto de

atividades coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça. Em 2021, a Resolução nº 400 (Conselho Nacional de Justiça, 2021) introduziu a Política de Sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário, intensificando, ainda mais, a relevância desse tema na rotina institucional dos órgãos e conselhos do Judiciário brasileiro.

Nesse contexto, é perceptível a necessidade de avaliar anualmente os resultados dos indicadores de desempenho, bem como a gestão do Plano de Logística Sustentável (PLS), vinculados ao Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, para que se tenha o real panorama das ações adotadas e das possíveis políticas públicas a serem implementadas.

Foram selecionados os seguintes indicadores: gastos com copos descartáveis; gastos com energia elétrica; gastos com água e esgoto; gastos com limpeza; gastos com telefonia móvel; gastos com telefonia fixa; gastos com manutenção de veículos; gastos com terceirização de impressão; gastos com apoio ao serviço administrativo; gastos com água envasada em embalagens plásticas e gastos com serviço de vigilância.

No Relatório Anual de Desempenho de 2023 do Plano de Logística Sustentável, verificou-se que os indicadores de gastos com serviço de vigilância e de energia elétrica foram divulgados no período estudado (2020-2023), diferentemente do que constava no PLS de 2022.

Optou-se por excluir os indicadores de gastos com combustível da análise, pois foi registrado somente a partir do ano de 2021, o que impossibilitaria a correta análise dos dados nos períodos estudados (2020-2023), e de gastos com papel, pois, no PLS de 2023, só constaram os gastos com papel próprio, e não com o papel contratado, a perfazer valor irrisório.

Os indicadores de aquisições e contratação, qualidade de vida, capacitação em sustentabilidade, gestão de resíduos, reformas e construções não foram analisados por não se tratar de despesas de custeio, ou seja, aquelas inerentes à manutenção do funcionamento do espaço público.

A pesquisa consistiu na análise de relatórios de gastos de custeio do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, no período compreendido entre os anos de 2020 e 2023, ou seja, durante a pandemia da covid-19 (2020-2022) e no ano posterior, com a finalidade de verificar o impacto da implementação de modelos de prestação de serviços telepresenciais em comparação com o modelo presencial.

Dessa forma, esperou-se identificar o regime de trabalho mais vantajoso a ser adotado, a partir de estudos acadêmicos e do impacto nas despesas de custeio, ainda que considerando a edição da Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), que restringiu os atos de gestão dos Tribunais de Justiça quanto ao tema.

Para a verificação dos dados, foi comparada a média dos gastos do período pandêmico (2020-2023) com o valor absoluto de gastos do ano de 2023, no qual houve o retorno em massa dos servidores à modalidade de trabalho presencial, a fim de se verificar a dinâmica das despesas de custeio a partir da implementação do teletrabalho no TJMS.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) são um conjunto de 17 objetivos e 169 metas globais estabelecidos em 2015, com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável até o ano de 2030. Esses objetivos abordam, de forma integrada, as dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento, promovendo o bem-estar das pessoas, a prosperidade econômica e a proteção do planeta.

Os ODS incluem diversos temas, como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, trabalho decente, inovação, redução das desigualdades, justiça e instituições eficazes, entre outros. A Agenda 2030 é um chamado à ação para governos, o setor privado, a sociedade civil e os cidadãos.

Nesse ínterim, pode-se dizer que esta dissertação não apenas analisa o teletrabalho como instrumento de gestão pública, mas também se insere no debate global sobre formas sustentáveis de trabalho e inovação administrativa, contribuindo para o alcance dos ODS no contexto da administração pública brasileira.

4.1.1 Gastos com copos descartáveis

O consumo de copos plásticos descartáveis no serviço público representa um desafio ambiental e ético que demanda atenção à luz dos compromissos assumidos pelo Brasil com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

O uso intensivo de materiais descartáveis, como os copos plásticos, contraria os princípios da sustentabilidade, do consumo consciente e da responsabilidade institucional com o bem-estar das gerações futuras.

A produção e o descarte de copos plásticos estão diretamente relacionados a diversos impactos ambientais: consumo de recursos naturais não renováveis (especialmente, o petróleo), emissão de gases de efeito estufa, geração de resíduos sólidos e poluição de ecossistemas terrestres e aquáticos.

A redução do uso de copos descartáveis no serviço público pode contribuir significativamente para o alcance de diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Dentre eles, se destacam:

ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis: Promover padrões de consumo mais sustentáveis é essencial para reduzir o desperdício de recursos e minimizar a geração de resíduos plásticos. A substituição dos copos descartáveis por alternativas reutilizáveis nas instituições públicas é um passo concreto nessa direção.

ODS 13 – Ação contra a Mudança Global do Clima: A fabricação e incineração de plásticos geram grandes quantidades de gases de efeito estufa. Reduzir o uso de copos plásticos ajuda a mitigar essas emissões e reforça o compromisso das instituições públicas com a agenda climática.

ODS 14 – Vida na Água e ODS 15 – Vida Terrestre: Os resíduos plásticos, quando mal descartados, poluem rios, oceanos e solos, comprometendo a biodiversidade. A redução do consumo no serviço público evita que esses resíduos entrem na cadeia de poluição ambiental. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis na administração pública tem um papel exemplar e educativo, reforçando a função do Estado como promotor de políticas públicas integradas e alinhadas aos valores da sustentabilidade. Portanto, a redução do consumo de copos plásticos no serviço público não é apenas uma medida ambiental, mas também um ato de gestão responsável, com potencial de impacto positivo direto sobre a sustentabilidade institucional, o orçamento público e a imagem ética da administração pública.

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 1 – Consumo e gastos com copos descartáveis pelo TJMS

Ano	Consumo de copos descartáveis (centos)	Gastos com copos descartáveis (R\$)	Preço por unidade (R\$/cento)
2020	18.358	R\$ 44.010,00	R\$ 2,40
2021	21.984	R\$ 73.107,84	R\$ 3,33
2022	28.909	R\$ 96.960,18	R\$ 3,35
2023	26.125	R\$ 100.041,07	R\$ 3,83

Fonte: Elaborada pelo autor.

A média de consumo de copos descartáveis no período de 2020 a 2022 foi de aproximadamente 23.084 centos, enquanto o valor de 2023 foi de 26.125 centos, evidenciando um aumento de 13,2%. Já a média de gastos, no mesmo período, foi de R\$ 71.359,34, enquanto em 2023 o valor alcançou R\$ 100.041,07, representando um crescimento de 40,2%.

Já o aumento de consumo observado no ano de 2022 teve relação com a falta de implementação de política de conscientização dos servidores que, por alguma razão, necessitavam estar presentes no prédio do Tribunal. Além disso, pode ter faltado atitude

administrativa de ofertar número menor de copos, tendo em vista o reduzido contingente de pessoas.

Figura 4 – Cálculo das médias de copos



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

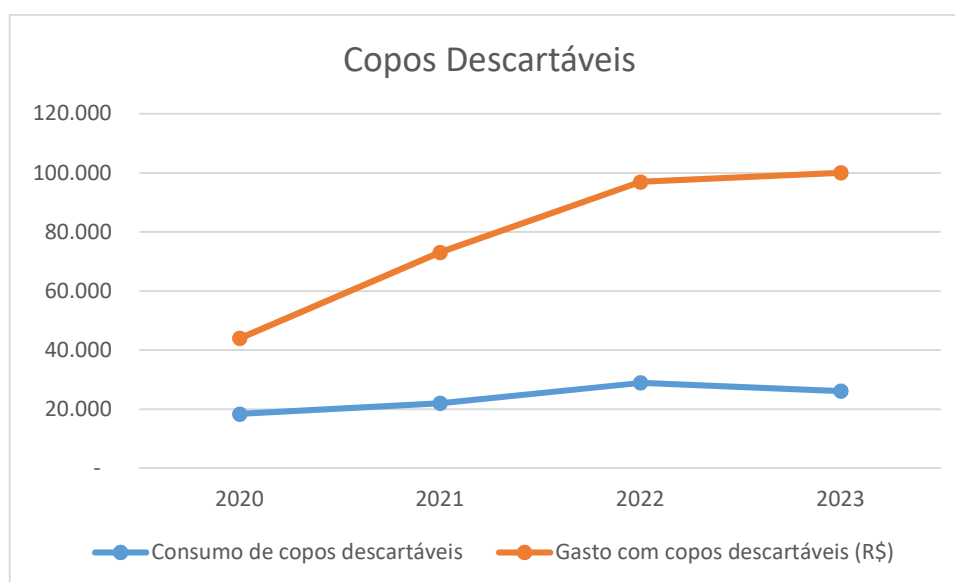
Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados os seguintes:

- **Inflação e aumento dos preços dos insumos plásticos:** O crescimento do preço por cento de copos pode estar atrelado à inflação acumulada no período e ao aumento no custo de matérias-primas derivadas do petróleo (notas de observação participante).
- **Aumento da demanda:** O crescimento do consumo em 2023 indica uma possível retomada de atividades presenciais pós-pandemia, maior circulação de pessoas ou falta de alternativas reutilizáveis (notas de observação participante).
- **Mudanças nos fornecedores ou nas especificações do produto:** O aumento do preço também pode refletir mudanças qualitativas nos copos (espessura, material, biodegradabilidade etc.) – notas de observação participante.

O uso crescente de copos descartáveis tem impactos ambientais significativos, especialmente quando não há coleta seletiva ou reciclagem efetiva. Entre os ODS mais diretamente afetados, destacam-se:

- **ODS 12 – Consumo e produção responsáveis:** O uso de descartáveis representa um modelo de consumo insustentável. Reduzir esse consumo é crucial para garantir padrões sustentáveis.
- **ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima:** A produção e o descarte de plásticos contribuem para a emissão de gases de efeito estufa.
- **ODS 14 – Vida na água:** Copos plásticos descartados incorretamente frequentemente acabam em cursos d'água, prejudicando a fauna aquática.
- **ODS 15 – Vida terrestre:** O descarte inadequado pode contaminar o solo e afetar ecossistemas terrestres.

Figura 5 – Evolução dos gastos com copos descartáveis pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Houve um aumento tanto no **consumo (+13,2%)** quanto no **gasto (+40,2%)** com copos descartáveis em 2023, em relação à média de 2020 a 2022. O aumento dos gastos é mais expressivo, influenciado especialmente pelo aumento do preço por cento (+26,4%).

Esses dados indicam uma tendência de uso intensivo de descartáveis, que contraria os princípios da sustentabilidade e impõe um desafio à gestão ambiental. A reversão dessa tendência exige políticas institucionais que incentivem a substituição por alternativas reutilizáveis, promovendo a educação ambiental e o alinhamento com os ODS, principalmente o ODS 12.

4.1.2 Gastos com energia elétrica

A redução do consumo de energia elétrica no serviço público é uma medida estratégica que vai além da mera contenção de despesas. Trata-se de uma ação essencial para o cumprimento das metas globais de desenvolvimento sustentável, como preconiza a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no que se refere aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O setor público, por sua natureza institucional e pelo seu alcance social, exerce papel fundamental como indutor de boas práticas sustentáveis. A eficiência energética, nesse sentido, deve ser entendida não apenas como uma ferramenta de racionalização administrativa, mas também como um compromisso ético com o bem comum e com as gerações futuras.

Em suma, a redução do consumo de energia elétrica no serviço público não deve ser vista como uma meta isolada, mas, sim, como parte de uma agenda mais ampla de transformação institucional voltada ao desenvolvimento sustentável. Implementar políticas de eficiência energética é alinhar a administração pública aos princípios da Agenda 2030, contribuindo para uma sociedade mais justa, econômica e ambientalmente equilibrada.

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 2 – Consumo e gastos com energia elétrica pelo TJMS

Ano	Consumo de kwh	Gastos com energia elétrica (R\$)	Valor do kwh
2020	9.547.027	R\$ 6.669.861,00	R\$ 0,70
2021	8.971.493	R\$ 7.934.272,19	R\$ 0,88
2022	8.952.884	R\$ 8.860.941,33	R\$ 0,99
2023	9.967.796	R\$ 8.367.807,56	R\$ 0,84

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A partir disso, é possível concluir que houve aumento no consumo de energia **(8,85%)** em 2023, comparado à média dos três anos anteriores, e aumento nos gastos financeiros **(6,99%)**, apesar de uma redução no valor médio do kWh **(-1,96%)**. Ou seja, o aumento no consumo foi suficientemente elevado para gerar aumento de gastos, mesmo com um custo por kWh ligeiramente menor.

Figura 6 – Cálculo das médias de gastos com energia elétrica

1. Média de consumo (2020 a 2022):

$$\text{Média de consumo} = \frac{9.547.027 + 8.971.493 + 8.952.884}{3} = \frac{27.471.404}{3} = 9.157.135 \text{ kWh}$$

2. Variação do consumo em 2023 em relação à média:

$$\text{Variação (\%)} = \left(\frac{9.967.796 - 9.157.135}{9.157.135} \right) \times 100 = \left(\frac{810.661}{9.157.135} \right) \times 100 \approx 8,85\%$$

3. Média de gasto (2020 a 2022):

$$\text{Média de gasto} = \frac{6.669.861 + 7.934.272,19 + 8.860.941,33}{3} = \frac{23.465.074,52}{3} \approx R\$7.821.691,51$$

4. Variação do gasto em 2023 em relação à média:

$$\text{Variação (\%)} = \left(\frac{8.367.807,56 - 7.821.691,51}{7.821.691,51} \right) \times 100 = \left(\frac{546.116,05}{7.821.691,51} \right) \times 100 \approx 6,99\%$$

5. Média do valor do kWh (2020 a 2022):

$$\text{Média do valor do kWh} = \frac{0,70 + 0,88 + 0,99}{3} = \frac{2,57}{3} \approx R\$0,8567$$

6. Variação do valor do kWh em 2023 em relação à média:

$$\text{Variação (\%)} = \left(\frac{0,84 - 0,8567}{0,8567} \right) \times 100 = \left(\frac{-0,0167}{0,8567} \right) \times 100 \approx -1,95\%$$

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

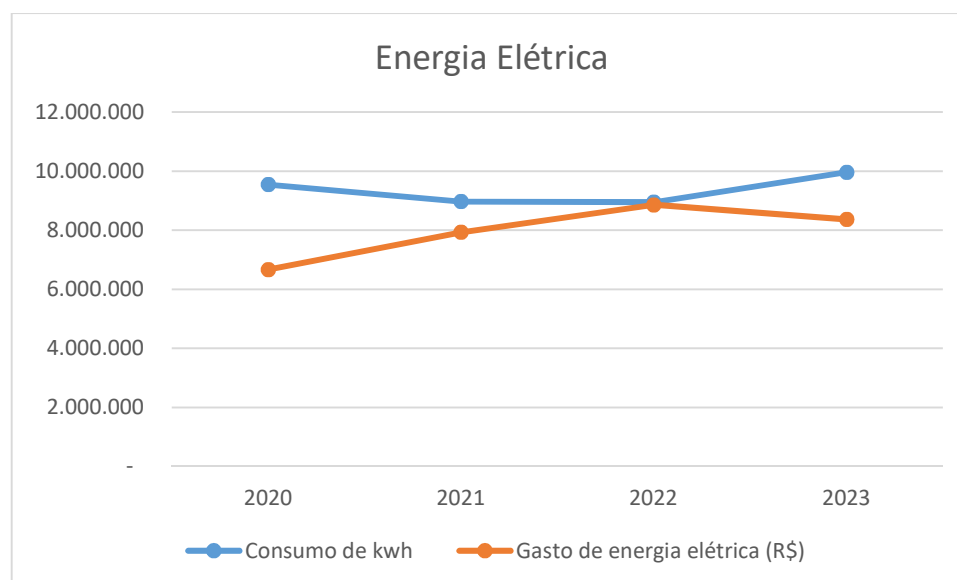
A partir desses dados, pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados:

- **Aumento da demanda operacional:** Pode indicar aumento da atividade institucional, crescimento físico da estrutura ou intensificação do uso de equipamentos elétricos (notas de observação participante).
- **Eficiência energética insuficiente:** Mesmo com redução do custo unitário da energia, o aumento de consumo aponta para a possível ausência de medidas eficazes de controle e uso racional (notas de observação participante).
- **Volta à normalidade pós-pandemia:** Em 2023, muitas instituições retornaram ao funcionamento pleno, o que pode justificar o aumento do consumo em relação aos anos anteriores (com restrições sanitárias e trabalho remoto) – notas de observação participante.

O aumento no consumo de energia elétrica impacta negativamente os seguintes ODS da Agenda 2030:

- **ODS 7 (Energia Acessível e Limpa):** O consumo crescente sem contrapartida em eficiência energética compromete a meta de aumento da participação de energias renováveis e da eficiência.
- **ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis):** O aumento do consumo sinaliza práticas não sustentáveis e a necessidade de revisão de processos.
- **ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima):** O consumo energético, principalmente de fontes não renováveis, contribui para a emissão de gases de efeito estufa.

Figura 7 – Evolução dos gastos com energia elétrica pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em 2023, houve aumento no consumo e nos gastos com energia elétrica em relação à média dos anos anteriores, apesar da leve redução no valor do kWh. Os principais fatores envolvidos estão relacionados ao retorno pleno das atividades presenciais e à possível falta de estratégias de eficiência energética. O impacto ambiental é relevante tanto pelo consumo energético quanto pelo provável aumento no uso de descartáveis, o que demanda ações institucionais alinhadas à Agenda 2030 da ONU.

4.1.3 Gastos com água e esgoto

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelece metas claras e urgentes para enfrentar os desafios globais relacionados à água, destacando o ODS 6 (ONU, 2015): "Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos".

A redução do consumo de água e esgoto no serviço público não é apenas uma medida de economia orçamentária, mas também um compromisso com a sustentabilidade ambiental e com o bem-estar coletivo. Instituições públicas têm o dever de adotar práticas responsáveis e transparentes, promovendo o uso racional da água e a eficiência nos sistemas de saneamento, em conformidade com a meta 6.4 do ODS 6 (ONU, 2015), que visa "aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis para enfrentar a escassez de água".

Além disso, a gestão pública sustentável da água dialoga com outros ODS, como o ODS 11, que trata de cidades e comunidades sustentáveis, e o ODS 12, voltado para padrões de consumo e produção responsáveis. A integração desses objetivos reforça a necessidade de políticas públicas articuladas, capazes de incentivar a inovação em tecnologias de reúso de água, manutenção preventiva em redes hidráulicas e campanhas educativas para servidores e usuários dos serviços públicos.

O uso racional da água nos órgãos públicos deve ser parte de uma governança ambiental mais ampla, que envolva mecanismos de monitoramento, prestação de contas e engajamento social.

Portanto, reduzir o consumo de água e esgoto no serviço público não é apenas uma exigência técnica, mas, também, um imperativo ético e político. Trata-se de um passo essencial para o cumprimento dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e para a construção de uma administração pública mais eficiente, responsável e comprometida com as futuras gerações.

Seguem os dados do período estudado:

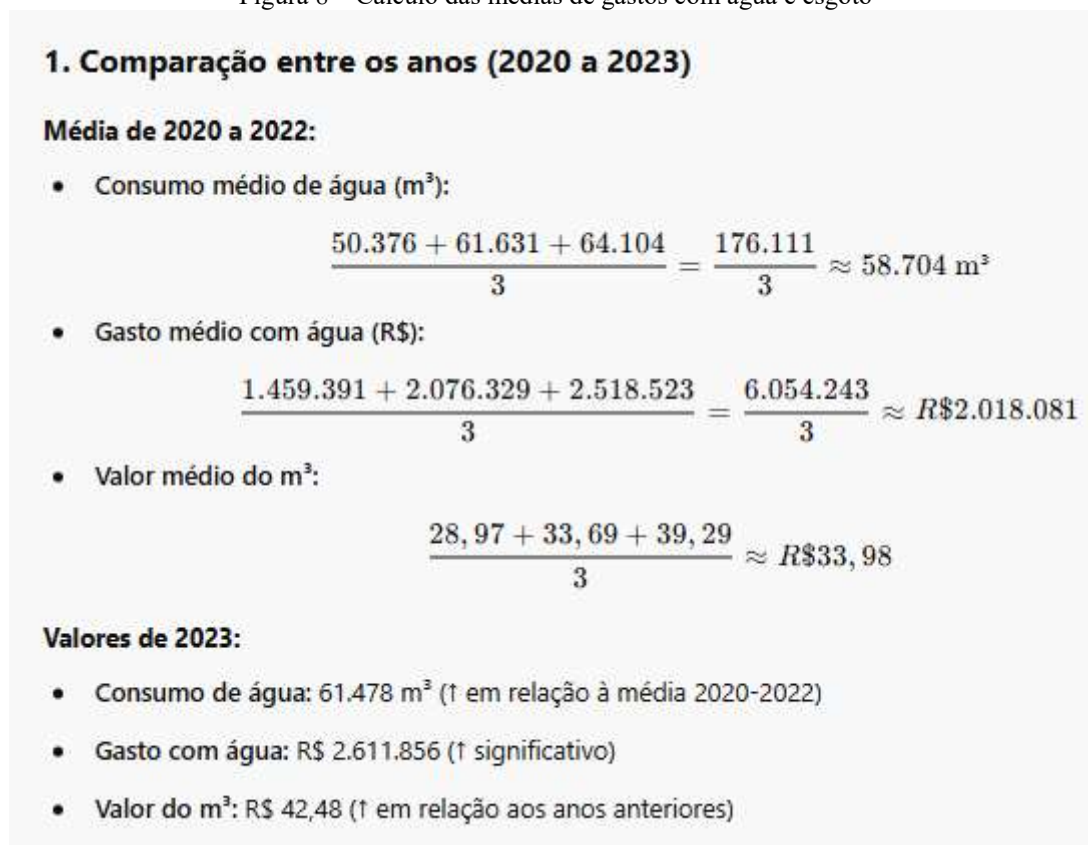
Tabela 3 – Consumo e gastos com água e esgoto pelo TJMS

Ano	Consumo de água (m ³)	Gastos com água (R\$)	Valor do m ³
2020	50.376	R\$ 1.459.391,00	R\$ 28,97
2021	61.631	R\$ 2.076.329,00	R\$ 33,69
2022	64.104	R\$ 2.518.523,00	R\$ 39,29
2023	61.478	R\$ 2.611.856,00	R\$ 42,48

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Apesar de o consumo ter aumentado modestamente, os gastos financeiros cresceram substancialmente, o que pode ser atribuído ao aumento contínuo do valor do m³ de água ao longo dos anos.

Figura 8 – Cálculo das médias de gastos com água e esgoto



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Com relação a esse indicativo, o consumo em 2023 (61.478 m³) aumentou aproximadamente **4,72%** em relação à média de 2020 a 2022 (58.704 m³); e os gastos em 2023 (R\$ 2.611.856) são **29,43% maiores** que a média dos três anos anteriores (R\$ 2.018.081), evidenciando um aumento expressivo nos custos.

Houve ainda um acréscimo de **24,98%** no valor médio do metros cúbicos de água em 2023 (R\$ 42,48), comparado à média anterior (R\$ 33,98), o que contribuiu significativamente para o aumento dos gastos.

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados:

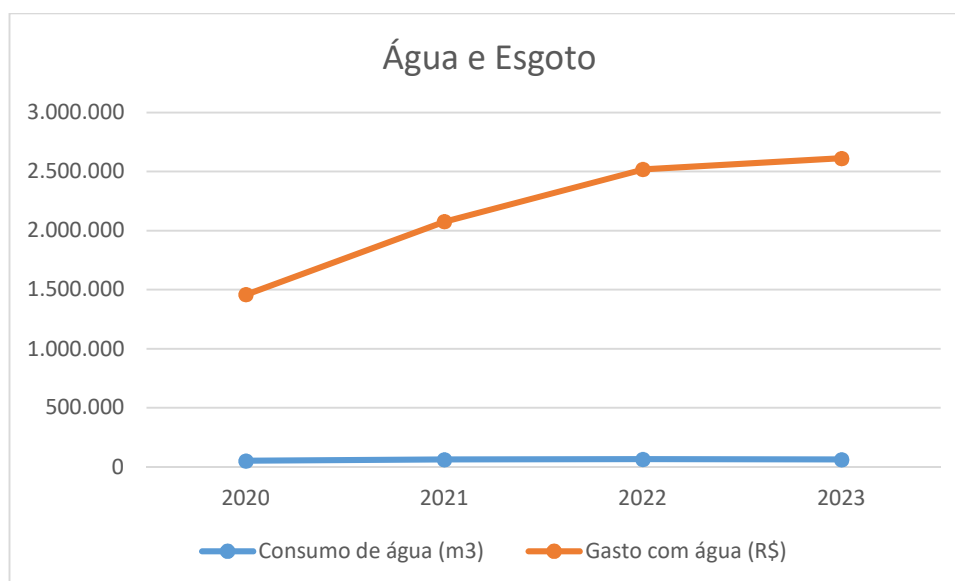
- **Reajuste tarifário:** O principal fator para o aumento dos gastos foi o incremento progressivo no valor unitário do metro cúbico (notas de observação participante).

- **Oscilação no consumo:** Embora o consumo de 2023 tenha sido inferior ao pico de 2022, ele se manteve acima da média da série, sugerindo ausência de medidas significativas de redução de consumo (notas de observação participante).
- **Eficiência hídrica:** A análise sugere que não houve avanços substanciais em políticas de economia de água ou modernização de infraestrutura hidráulica (notas de observação participante).

A redução do consumo de água e, por consequência, da geração de esgoto está diretamente alinhada a diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030. Destacam-se, principalmente (ONU, 2015):

- **ODS 6 – Água potável e saneamento:** A diminuição do consumo de água contribui para a preservação dos recursos hídricos e para a eficiência do sistema de abastecimento e tratamento de esgoto. O uso racional da água permite ampliar o acesso à água potável de forma equitativa e sustentável, além de reduzir a sobrecarga nos sistemas de saneamento.
- **ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis:** Práticas de consumo consciente favorecem a sustentabilidade urbana, promovendo o uso eficiente da infraestrutura hídrica e o planejamento responsável dos recursos naturais.
- **ODS 12 – Consumo e produção responsáveis:** A gestão eficiente do uso da água é uma ação concreta dentro de cadeias produtivas e instituições públicas. Reduzir o consumo e o desperdício contribui para práticas mais sustentáveis e para a minimização dos impactos ambientais associados ao tratamento de água e esgoto.
- **ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima:** A economia de água implica menor demanda energética nos processos de captação, tratamento e distribuição, bem como no tratamento de esgoto, resultando na diminuição da emissão de gases de efeito estufa.

Figura 9 – Consumo e gastos com água e esgoto pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Entre 2020 e 2023, observou-se um **aumento moderado no consumo de água**, mas também um **elevado crescimento dos gastos**, refletindo principalmente os reajustes tarifários. A ausência de uma política efetiva de redução de consumo agrava os impactos ambientais e contraria os princípios dos ODS da ONU (2015), sendo recomendada a implementação de ações sustentáveis, como a instalação de equipamentos economizadores, o reúso de água, campanhas de conscientização e a substituição dos descartáveis por utensílios reutilizáveis.

4.1.4 Gastos com limpeza

A redução dos gastos com serviços de limpeza no setor público, sem comprometer a qualidade e a salubridade dos ambientes institucionais, representa uma estratégia essencial para a sustentabilidade financeira e ambiental da gestão pública.

Contudo, a necessária redução de gasto desse indicador não deve ser entendida como sinônimo de corte indiscriminado, mas, sim, como um processo de reavaliação e aperfeiçoamento das rotinas administrativas. Isso implica investimentos em planejamento, capacitação de equipes, monitoramento de indicadores de desempenho e integração com políticas ambientais institucionais, a fim de colaborar para uma gestão pública mais eficiente, sustentável e comprometida com os princípios da Agenda 2030.

Seguem os dados do período estudado:

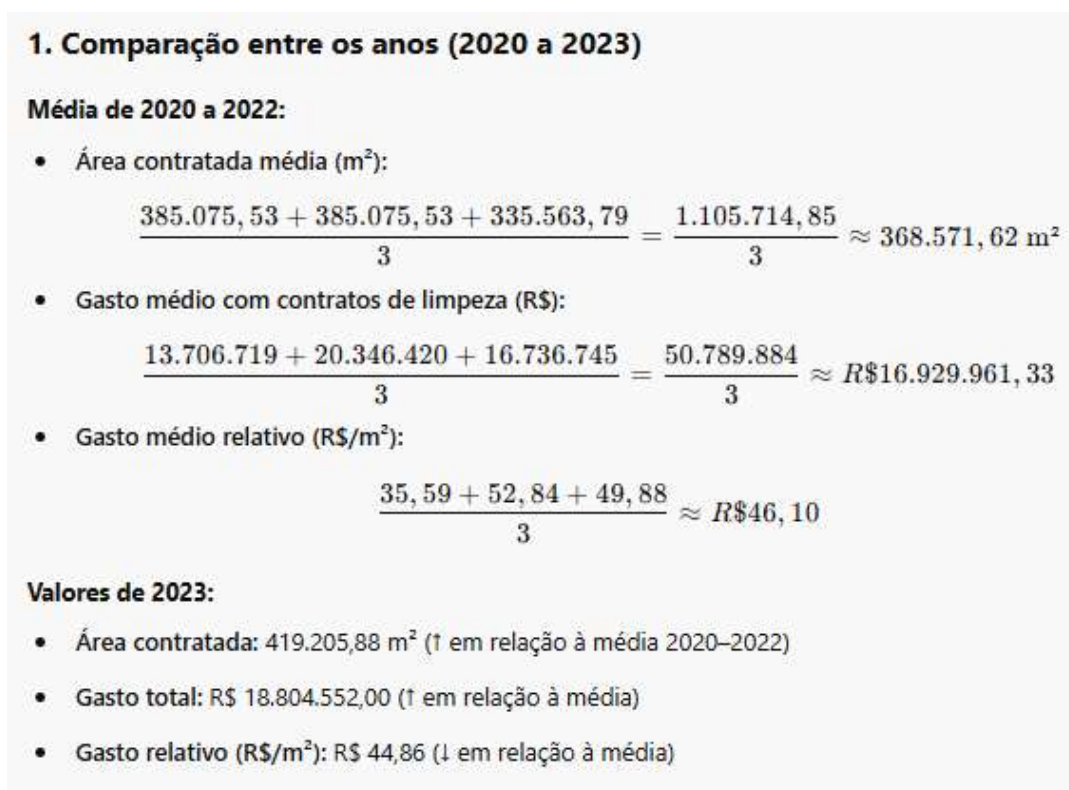
Tabela 4 – Área contratada e gastos com limpeza pelo TJMS

Ano	Área contratada (m²)	Gastos com contratos de limpeza (R\$)	Gasto relativo com contratos de limpeza (R\$/m²)
2020	385.075,53	R\$ 13.706.719,00	R\$ 35,59
2021	385.075,53	R\$ 20.346.420,00	R\$ 52,84
2022	335.563,79	R\$ 16.736.745,00	R\$ 49,88
2023	419.205,88	R\$ 18.804.552,00	R\$ 44,86

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

É possível observar um aumento de aproximadamente **13,74%** em 2023 em relação à média dos três anos anteriores, quanto à área contratada, com um aumento no gasto total de cerca de **11,05%**. No entanto, houve redução de **2,69%** no custo por metro quadrado, o que indica maior eficiência no contrato de limpeza, apesar do aumento da área atendida e do valor total.

Figura 10 – Cálculo das médias de gastos com limpeza



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados:

- Economia de escala:** Com a ampliação da área contratada, é possível que o custo unitário tenha diminuído, refletindo um ganho de escala (notas de observação participante).

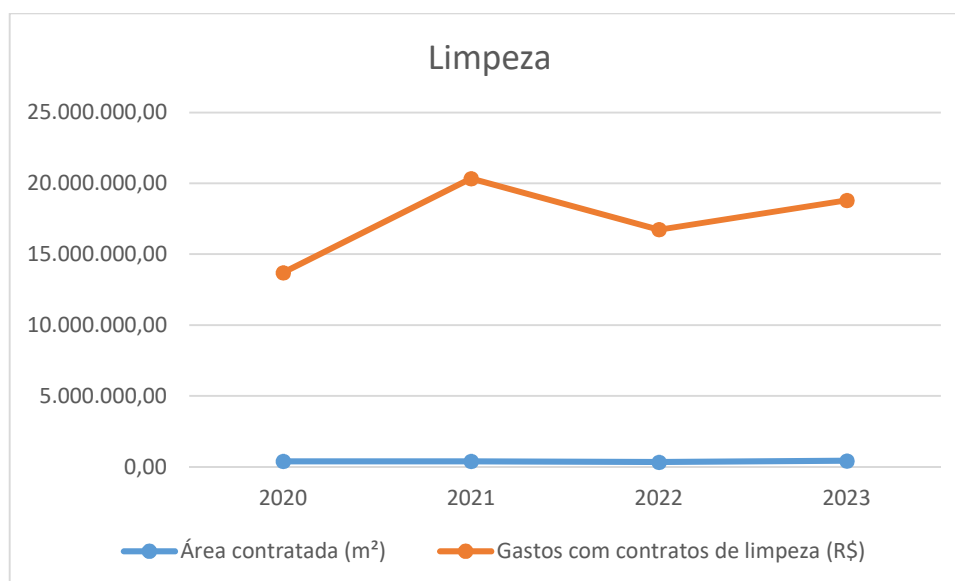
- **Revisão contratual e concorrência:** A eventual realização de novos processos licitatórios ou renegociação de contratos pode ter contribuído para melhores condições comerciais (notas de observação participante).
- **Melhor gestão de recursos e tecnologias:** A adoção de práticas mais modernas de limpeza, como o uso de insumos mais eficientes, equipamentos automatizados e planejamento por demanda, pode ter contribuído para a redução do custo por metros quadrados (notas de observação participante).

A redução de gastos com limpeza em instituições públicas ou privadas pode impactar diretamente diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015). Embora a princípio tal redução possa parecer uma medida de contenção orçamentária, seus efeitos colaterais podem comprometer metas essenciais ligadas à saúde, ao trabalho digno e à sustentabilidade urbana.

- **ODS 3 – Saúde e Bem-Estar:** A meta central é “assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”. A diminuição dos serviços de limpeza compromete a higiene de ambientes coletivos, como escolas, hospitais e repartições públicas, aumentando os riscos de contaminação e disseminação de doenças, o que contraria diretamente os esforços para garantir ambientes saudáveis.
- **ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** Reduções nos contratos de limpeza muitas vezes implicam cortes de pessoal, precarização das condições de trabalho e sobrecarga dos trabalhadores restantes. Isso viola o princípio de promoção de emprego pleno, produtivo e do trabalho decente, como estabelece a meta 8.5 da Agenda 2030.
- **ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis:** “Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis”. A manutenção da limpeza urbana é fundamental para a qualidade de vida da população e para a funcionalidade de espaços públicos. A negligência nesse setor pode gerar degradação do ambiente urbano e exclusão social, especialmente em áreas mais vulneráveis.

Portanto, embora a redução de despesas com limpeza possa gerar ganhos financeiros de curto prazo, seus efeitos indiretos atingem pilares essenciais do desenvolvimento sustentável, conforme preconizado pela Agenda 2030 da ONU (2015).

Figura 11 – Área contratada e gastos com limpeza pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em 2023, houve aumento na área contratada e nos gastos totais com limpeza. Em contrapartida, ocorreu redução do custo relativo por metro quadrado, o que sugere maior eficiência na gestão contratual. A redução do consumo de copos descartáveis pode contribuir significativamente para a sustentabilidade dos serviços de limpeza, alinhando-se aos compromissos dos ODS da Agenda 2030 e promovendo práticas mais responsáveis dentro da administração pública.

4.1.5 Gastos com telefonia

A racionalização dos gastos públicos é um princípio essencial da boa governança e da responsabilidade fiscal, conforme previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (Congresso Nacional, 2000). Nesse contexto, a redução dos custos com telefonia no setor público representa uma medida estratégica de eficiência administrativa e alocação racional de recursos que dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Em síntese, a redução dos gastos com telefonia móvel no serviço público não deve ser compreendida apenas como um corte orçamentário, mas também como uma ação estratégica de governança pública alinhada aos princípios da sustentabilidade, da eficiência e da responsabilidade na gestão estatal, em consonância com os compromissos assumidos na Agenda 2030 da ONU (2015).

4.1.5.1 Telefonia móvel

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 5 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia móvel pelo TJMS

Ano	Quantidade de linhas de telefonia móvel	Gastos com telefonia móvel
2020	257	R\$ 239.810,00
2021	438	R\$ 434.581,46
2022	246	R\$ 510.209,70
2023	440	R\$ 588.806,87

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em análise dos dados apresentados, tem-se que houve um aumento de **40,27%** na quantidade de linhas móveis, comparando as médias dos anos de 2020 a 2022 com o ano de 2023, o que representou um aumento de **49,14%** nos gastos.

Verifica-se, portanto, um aumento significativo tanto no número de linhas móveis quanto nos gastos com telefonia móvel em 2023, em comparação com a média dos três anos anteriores. O aumento percentual dos gastos (49,14%) superou o aumento do número de linhas (40,27%), o que indica não apenas a ampliação da demanda, mas também um possível aumento do custo médio por linha ou do uso intensivo dos serviços.

Figura 12 - Cálculo das médias de gastos com telefonia móvel



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados:

- **Expansão de serviços ou unidades administrativas**, que pode ter demandado mais linhas móveis (notas de observação participante).
- **Possível ausência de controle e política de uso racional**, resultando em gastos mais elevados (notas de observação participante).
- **Mudanças contratuais com operadoras**, com tarifas mais altas ou planos menos econômicos (notas de observação participante).
- **Crescimento de atividades presenciais pós-pandemia**, com aumento do uso de linhas para operações externas (notas de observação participante).

Diante disso, é possível identificar impacto nos seguintes ODS (ONU, 2015):

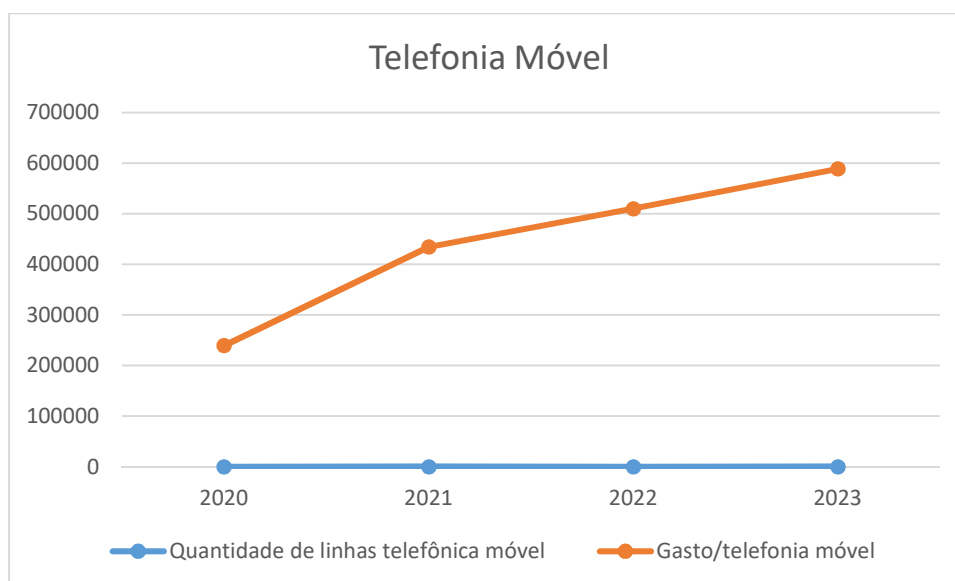
- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes**, especialmente a meta 16.6: “desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”. Ao otimizarem os contratos de telefonia e implementarem políticas de uso consciente dos recursos tecnológicos, as instituições públicas demonstram compromisso com a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos.
- **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis**: O uso racional da telefonia móvel reduz não apenas o impacto fiscal, mas também o consumo desnecessário de equipamentos e serviços, promovendo uma cultura de responsabilidade no uso de bens e serviços públicos.

Por fim, a implementação de ferramentas digitais integradas, como aplicativos institucionais e comunicação via internet corporativa, pode substituir parte das demandas de telefonia móvel, integrando tecnologia e sustentabilidade, o que também se conecta ao princípio da eficiência administrativa.

- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura**: fomenta soluções inovadoras e sustentáveis para a administração pública, podendo haver a adoção de ferramentas digitais integradas, como aplicativos institucionais e comunicação via internet corporativa, em substituição à telefonia convencional.

Em síntese, a redução dos gastos com telefonia móvel no serviço público não deve ser compreendida apenas como um corte orçamentário, mas também como uma ação estratégica de governança pública alinhada aos princípios da sustentabilidade, da eficiência e da responsabilidade na gestão estatal, em consonância com os compromissos assumidos na Agenda 2030 da ONU (2015).

Figura 13 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia móvel pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A elevação dos gastos com telefonia móvel em 2023 sinaliza a necessidade de políticas de controle, planejamento e revisão de contratos, alinhadas ao princípio da economicidade na administração pública. Essa racionalização deve ser parte de uma agenda de sustentabilidade mais ampla em conformidade com os Objetivos da Agenda 2030 da ONU (2015).

4.1.5.2 Telefonia fixa

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 6 - Quantidade de linhas e gastos com telefonia fixa pelo TJMS

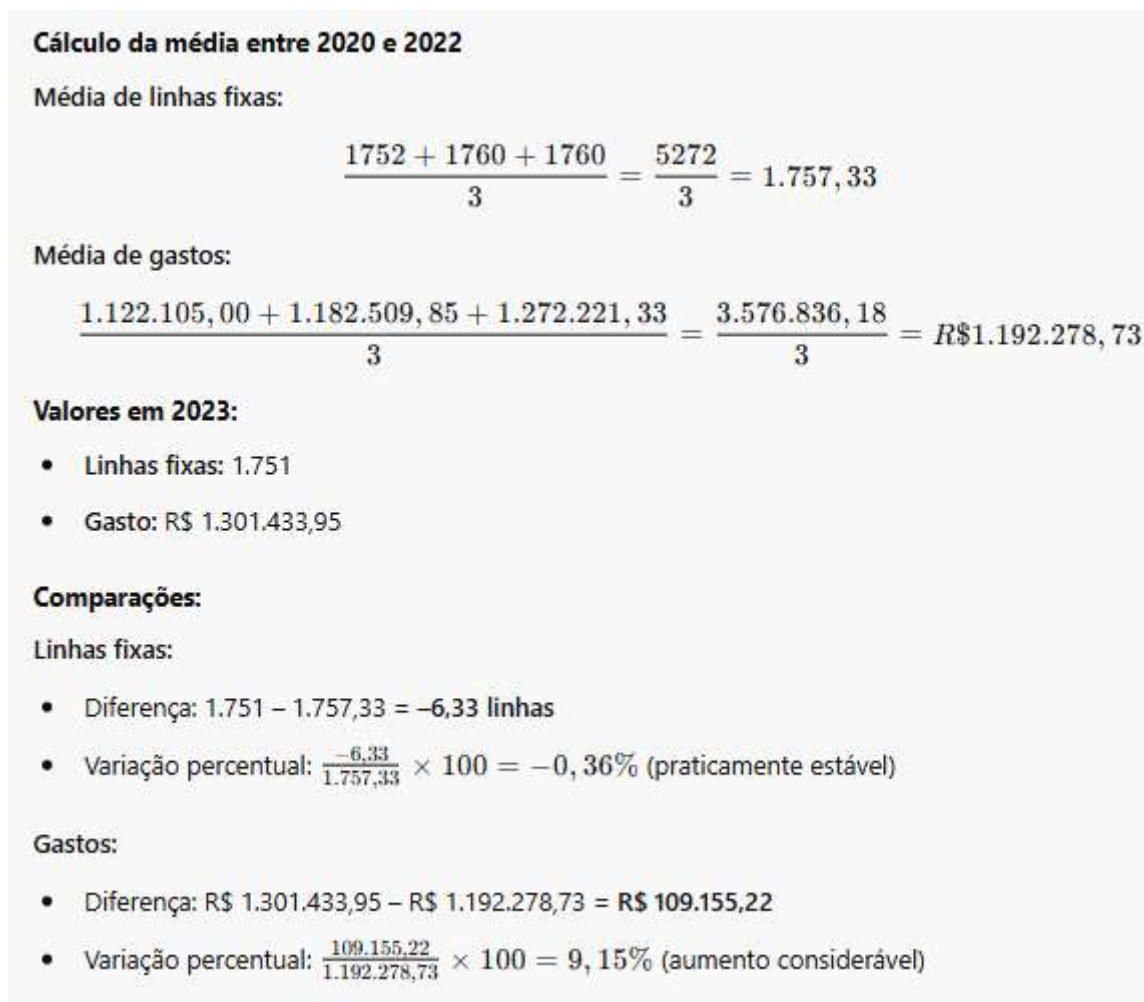
Ano	Quantidade de linhas telefônicas fixas	Gastos com telefonia fixa
2020	1752	R\$ 1.122.105,00
2021	1760	R\$ 1.182.509,85
2022	1760	R\$ 1.272.221,33
2023	1751	R\$ 1.301.433,95

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A partir dos dados obtidos, observa-se uma ligeira redução no número de linhas fixas em 2023 (-0,36%), em comparação com a média das linhas no período de 2020 a 2022. No entanto, houve um aumento de **9,15%** nos gastos com telefonia fixa no período, mesmo com a estabilidade no número de linhas.

Esse cenário sugere ineficiência nos contratos ou aumento de tarifas, pois o custo por linha aumentou, mesmo sem crescimento do serviço prestado.

Figura 14 – Cálculo das médias de gastos com telefonia fixa



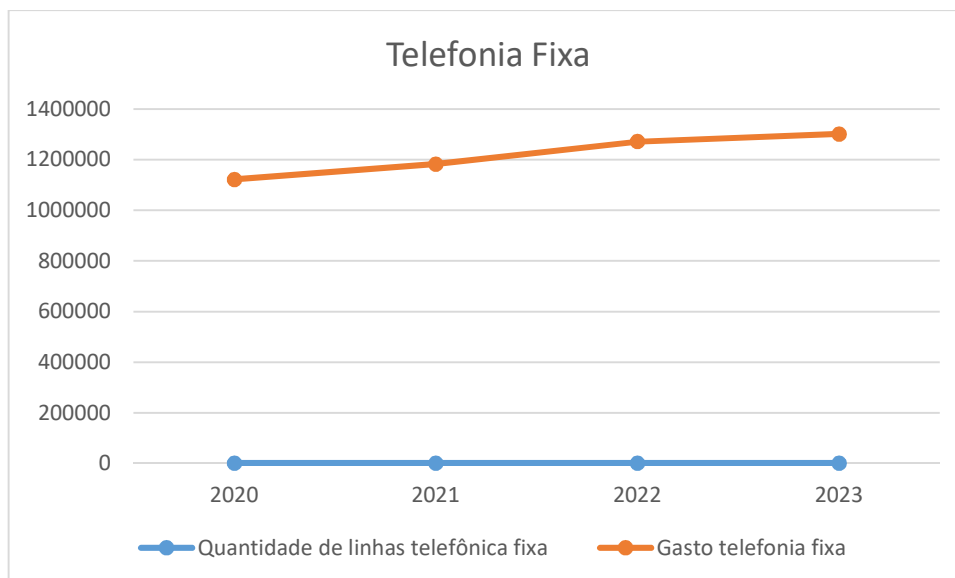
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos aumentos identificados:

- **Ajustes contratuais ou reajustes tarifários com as operadoras** (notas de observação participante).
- **Possível ausência de renegociação de planos:** pode elevar custos desnecessariamente (notas de observação participante).
- **Uso ineficiente da telefonia fixa:** baixa utilização de linhas mantidas ativamente (notas de observação participante).
- **Possível sobreposição com a telefonia móvel:** pode estar absorvendo parte da demanda (notas de observação participante).

Quanto aos ODS impactados com esse indicativo, é possível fazer referência aos mesmos ressaltados na telefonia móvel.

Figura 15 – Quantidade de linhas e gastos com telefonia fixa pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Apesar da estabilidade no número de linhas fixas, houve um aumento expressivo nos gastos, o que indica necessidade de revisão contratual e de gestão de consumo. A sustentabilidade financeira e ambiental pode ser reforçada por ações de eficiência, em consonância com os princípios da Agenda 2030 da ONU (2015).

4.1.6 Gasto com manutenção de veículos

A gestão eficiente da frota pública representa um dos pilares para a racionalização dos recursos estatais e para a promoção de práticas sustentáveis na administração pública. A redução dos gastos com manutenção de veículos não deve ser vista apenas como uma medida de contenção orçamentária, mas também como uma estratégia ampla que contribui para a modernização da máquina pública e para o cumprimento de diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU (2015).

Portanto, a redução dos gastos com manutenção de veículos no serviço público não se trata apenas de economia, mas também de uma diretriz estratégica alinhada aos compromissos globais de sustentabilidade e modernização administrativa. Trata-se de uma iniciativa que

associa responsabilidade fiscal, inovação tecnológica e compromisso ambiental em benefício da coletividade.

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 7 – Gastos com manutenção de veículos pelo TJMS

Ano	Quilômetros rodados (km)	Gastos com manutenção de veículos (R\$)	Quantidade de veículos
2020	484.365	R\$ 198.516,00	151
2021	679.489	R\$ 429.344,82	151
2022	1.061.328	R\$ 604.884,50	160
2023	1.168.178	R\$ 581.936,44	160

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

É possível concluir que houve aumento da rodagem em aproximadamente 57,5% do ano de 2023, em comparação com a média do período de 2020 a 2022 e de 41,6% dos gastos com manutenção veicular no mesmo período. No entanto, apesar do aumento do uso dos veículos em mais de 400 mil km, o acréscimo nos gastos com manutenção foi proporcionalmente menor, indicando possível melhoria na eficiência da gestão da frota.

Figura 16 – Cálculo das médias de gastos com manutenção de veículos

1. Média de 2020 a 2022

- **Quilometragem média anual (2020–2022)**

$$\frac{484.365 + 679.489 + 1.061.328}{3} = 741.727,33 \text{ km}$$
- **Gasto médio anual com manutenção (2020–2022)**

$$\frac{198.516,00 + 429.344,82 + 604.884,50}{3} = R\$410.915,11$$

2. Comparação com o ano de 2023

- **Quilometragem em 2023:** 1.168.178 km
Aumento de aproximadamente 57,5% em relação à média dos anos anteriores.
- **Gasto com manutenção em 2023:** R\$ 581.936,44
Aumento de aproximadamente 41,6% em relação à média dos anos anteriores.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

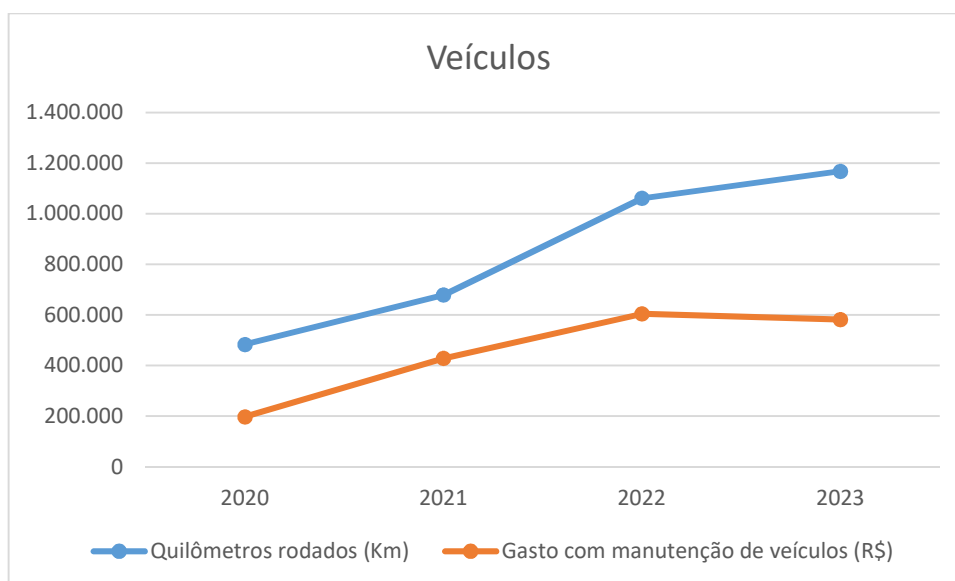
Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos resultados identificados:

- **Padronização da frota:** A manutenção de 160 veículos em 2023 (mesmo número de 2022) pode indicar um controle mais eficaz dos ativos e planejamento adequado das manutenções (notas de observação participante).
- **Manutenção preventiva:** A relação entre o aumento da quilometragem e a contenção relativa dos custos sugere a adoção de práticas preventivas que evitam gastos corretivos mais altos (notas de observação participante).
- **Tecnologia e controle de frota:** A implementação de sistemas de monitoramento pode ter contribuído para a maior eficiência no uso dos veículos (notas de observação participante).

Entre os ODS (ONU, 2015) impactados, estão:

- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura:** impulsiona o uso de tecnologias mais eficientes e sustentáveis no setor público, como sistemas inteligentes de gestão de frotas, aplicativos de controle de trajetos e plataformas integradas de manutenção veicular.
- **ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis:** a necessidade de tornar os centros urbanos mais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. A substituição de frotas antigas e ineficientes por alternativas sustentáveis, como veículos elétricos ou sistemas de transporte compartilhado, contribui significativamente para a redução da poluição urbana, da emissão de gases poluentes e da sobrecarga no sistema viário.
- **ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima:** beneficiado por políticas de gestão de frota que visem reduzir o consumo de combustíveis fósseis. A manutenção excessiva de veículos obsoletos está associada a maiores níveis de emissão de CO₂, agravando o impacto ambiental da atuação estatal. Conforme aponta Sachs (2015), “é imperativo que os governos assumam a liderança na transição energética e no incentivo a tecnologias de baixa emissão de carbono”.
- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** ao promover uma cultura de governança eficiente e responsável. A implementação de sistemas de controle de uso de veículos oficiais, de manutenção preventiva e de substituição por modais mais adequados favorece a transparência e o uso responsável dos recursos públicos, contribuindo para o fortalecimento da confiança nas instituições estatais.

Figura 17 – Evolução dos gastos com manutenção de veículos pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O ano de 2023 apresentou aumento na quilometragem rodada e um crescimento proporcionalmente menor nos gastos com manutenção, evidenciando um provável ganho de eficiência na gestão da frota. Isso se reflete positivamente em termos de eficiência administrativa e sustentabilidade, conforme os ODS (ONU, 2015) nº 9, nº 11, nº 13 e nº 16.

4.1.7 Gastos com terceirização de impressão

A redução do volume de impressões em papel no serviço público configura-se como uma medida estratégica que transcende a mera economia de recursos financeiros, representando um compromisso institucional com a sustentabilidade ambiental, a inovação tecnológica e a eficiência administrativa. Essa prática está diretamente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), sobretudo aqueles que tratam do consumo consciente, da proteção ambiental e da governança responsável.

Portanto, a redução das impressões em papel no serviço público deve ser compreendida como uma política transversal que promove sustentabilidade ambiental, racionalização de recursos e inovação na gestão pública. Trata-se de uma ação concreta e acessível que fortalece o compromisso do Estado com os princípios da Agenda 2030 da ONU (2015).

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 8 – Dados de contratos de impressão do TJMS

Ano	Quantidade de impressões	Gastos com contratos de impressão (R\$)	Quantidade de impressões <i>per capita</i> (impressões/corpo funcional)
2020	7.780.847	R\$ 3.073.212,00	1528,3
2021	7.902.588	R\$ 1.247.790,00	1857,2
2022	9.624.382	R\$ 1.731.523,00	1782,6
2023	11.058.884	R\$ 1.913.431,00	2016,2

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

É possível concluir que houve um aumento de **31%** na quantidade de impressões em 2023, em relação à média dos anos anteriores (2020-2022), um aumento de **17%** no número de impressões *per capita*, além de redução de **5,2%** nos gastos com os contratos de impressão para o mesmo período.

Figura 18 – Cálculo das médias de gastos com contratos de impressão



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

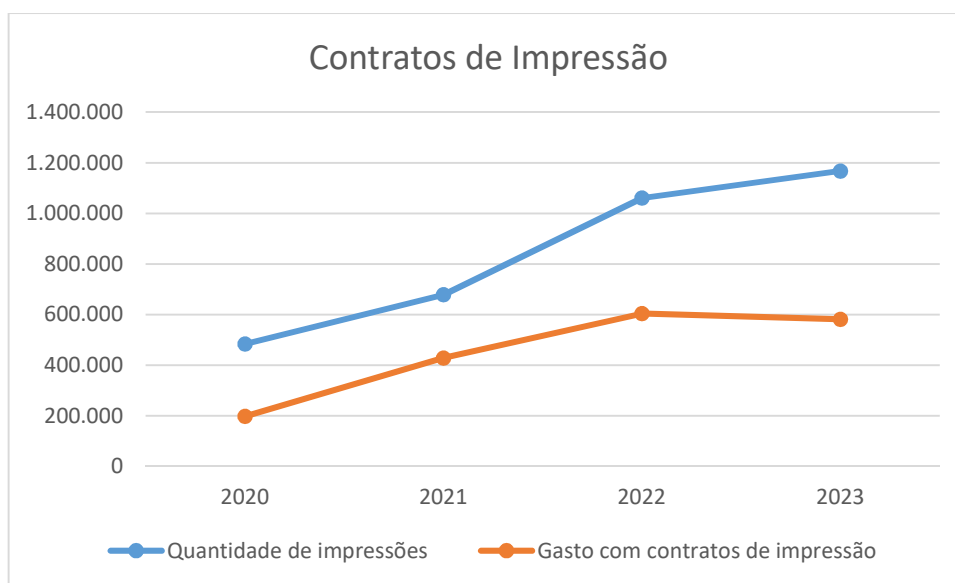
Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos resultados identificados:

- ampliação das atividades administrativas presenciais após o período mais crítico da pandemia (notas de observação participante);
- ausência de uma política efetiva de gestão documental digital (notas de observação participante);
- cultura organizacional ainda baseada em processos físicos, com resistência à digitalização (notas de observação participante);
- falta de metas ou incentivos para a redução de papel e impressões (notas de observação participante).

Entre os ODS impactados, estão:

- **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis:** destaca-se como o principal eixo dessa iniciativa. A produção e o descarte de papel implicam elevado consumo de água, energia e matéria-prima, além de gerar resíduos que, muitas vezes, não são devidamente reciclados. A redução das impressões contribui para mitigar esses impactos, promovendo um modelo de gestão pública orientado por princípios de responsabilidade socioambiental.
- **ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima:** A produção de papel está associada à emissão de gases de efeito estufa, desde o desmatamento até os processos industriais. Ao adotar sistemas digitais e incentivar o uso racional dos recursos, o setor público contribui para a redução da sua pegada de carbono.
- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** reforça o vínculo entre a modernização dos processos administrativos e a eficiência institucional. A digitalização de documentos e a substituição de processos físicos por digitais não apenas reduzem a dependência do papel, mas também promovem maior transparência, rastreabilidade e celeridade nas atividades públicas.
- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura:** o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para tornar os serviços públicos mais acessíveis, modernos e sustentáveis, por meio, principalmente, da digitalização de expedientes.

Figura 19 – Evolução dos gastos com contratos de impressão pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados de 2023 revelam um **aumento expressivo nas impressões totais e *per capita***, ainda que o gasto tenha crescido de forma mais controlada. Isso indica um crescimento no uso dos recursos, mas com relativa eficiência contratual. Contudo, o aumento geral sinaliza a **necessidade urgente de políticas de digitalização documental e incentivo ao uso racional de papel e materiais descartáveis**, em consonância com os **ODS (ONU, 2015) nº 12, nº 13, nº 14 e nº 15** da Agenda 2030 da ONU.

4.1.8 Gastos com apoio ao serviço administrativo

Esse indicador refere-se aos gastos com serviços gráficos do TJMS. Sob essa ótica, a redução dos serviços gráficos no serviço público configura-se como uma medida estratégica de sustentabilidade institucional e de modernização administrativa. Essa ação não apenas visa à contenção de despesas com impressos, *folders*, cartazes e materiais promocionais, como também representa um avanço significativo rumo a práticas públicas ambientalmente responsáveis, conforme os compromissos assumidos pelos países signatários da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Portanto, a diminuição dos serviços gráficos no setor público deve ser compreendida não como limitação, mas, sim, como uma oportunidade para promover eficiência administrativa, inovação, responsabilidade ambiental e compromisso com os princípios da sustentabilidade global, estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU (2015). Trata-se de uma

medida que reforça a capacidade do Estado de liderar pelo exemplo e de transformar a cultura organizacional em direção a práticas mais conscientes e modernas.

Seguem os dados do período estudado:

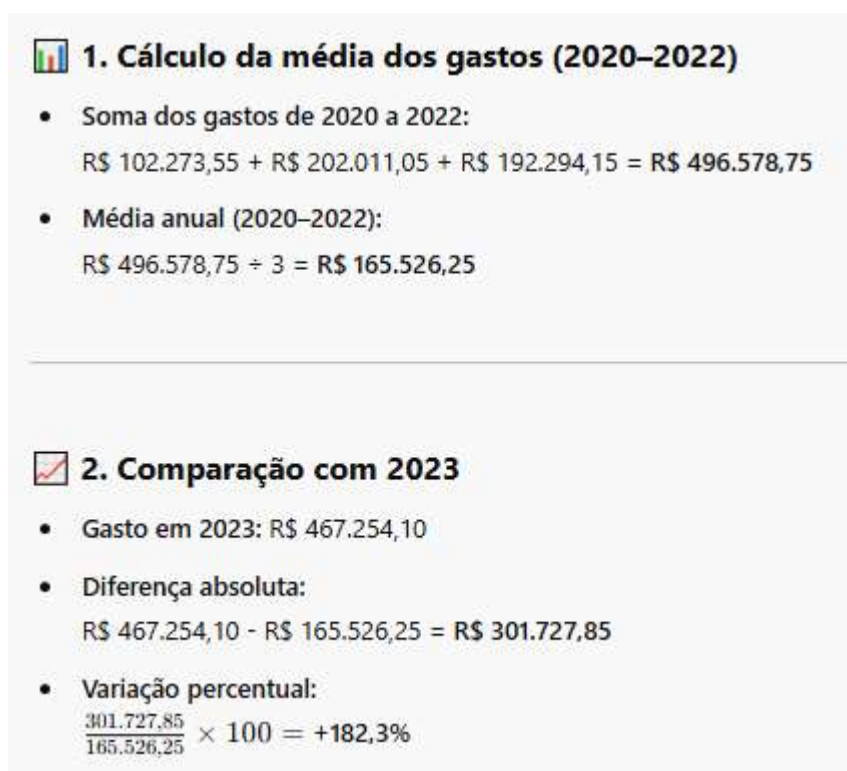
Tabela 9 – Gastos com apoio ao serviço administrativo pelo TJMS

Ano	Gastos com serviços gráficos (R\$)
2020	R\$ 102.273,55
2021	R\$ 202.011,05
2022	R\$ 192.294,15
2023	R\$ 467.254,10

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Verifica-se que houve aumento de **182,3%** nos gastos com serviços gráficos no ano de 2023, em comparação com a média do período de 2020 a 2022.

Figura 20 – Cálculo das médias de gastos com apoio ao serviço administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos resultados identificados:

- **Retorno presencial ampliado:** Após a pandemia, houve a retomada de eventos, campanhas e atividades que demandam impressos (notas de observação participante).

- **Ausência de política de comunicação digital:** Se não houver diretrizes claras para priorizar mídias digitais, o uso de materiais impressos tende a se intensificar (notas de observação participante).
- **Contratações emergenciais ou mal planejadas:** Podem ter gerado custos elevados com produção gráfica em curto prazo (notas de observação participante).
- **Cultura institucional tradicionalista:** A resistência à digitalização ainda persiste em muitos setores da administração pública (notas de observação participante).

Entre os ODS (ONU, 2015) impactados, estão:

- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura:** integra soluções digitais e ferramentas de comunicação sustentáveis no ambiente público.
- **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis:** orienta instituições públicas e privadas a adotarem práticas sustentáveis, minimizando a geração de resíduos e otimizando o uso de recursos naturais.
- **ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima:** reforça o papel do Estado como agente exemplar na mitigação dos impactos ambientais, pois a produção gráfica está inserida em uma cadeia com expressiva emissão de gases de efeito estufa, tanto na fabricação de papel e tinta quanto na logística de distribuição dos materiais impressos.

Figura 21 - Evolução dos gastos com apoio ao serviço administrativo pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

O ano de 2023 apresentou um crescimento abrupto de 182% nos gastos com serviços gráficos, indicando uma possível reversão de práticas sustentáveis adotadas anteriormente. A elevação desses custos pode estar associada ao aumento de impressões institucionais. Esses fatores vão na contramão dos compromissos assumidos com os ODS nº 9, nº 12 e nº 13 da ONU (2015), exigindo ações corretivas por parte da gestão pública.

4.1.9 Gastos com água envasada em embalagens plásticas

A crescente preocupação com os impactos ambientais das atividades humanas tem colocado em evidência a necessidade de revisão dos padrões de consumo, especialmente no setor público, cuja atuação deve se pautar pela promoção do bem coletivo e pelo exemplo ético e sustentável. Nesse contexto, destaca-se a relevância da redução do consumo de água envasada em embalagens plásticas descartáveis nos órgãos públicos, tanto pela dimensão ambiental quanto pela econômica e simbólica, alinhando-se diretamente a diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Nesse indicador, optou-se por utilizar apenas o consumo e os gastos com água envasada em embalagem descartável, pois não houve registro de gastos com as embalagens retornáveis nos anos de 2022 e 2023, o que seria um empecilho à análise pretendida. Ressalta-se que, em análise às quantidades e aos valores dos anos anteriores, tal exclusão tem representação irrisória no montante apurado como despesas de custeio, o que não impactou negativamente os resultados desta pesquisa.

A redução do consumo e dos gastos com água envasada em embalagens plásticas no serviço público não apenas representa uma medida de racionalização administrativa, como também constitui uma estratégia de governança ambiental responsável com potencial de influenciar positivamente o comportamento institucional e social em direção aos compromissos assumidos pelo Brasil e pelos demais países signatários da Agenda 2030 (ONU, 2015).

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 10 - Gastos com água em embalagens descartáveis pelo TJMS

Ano	Consumo de embalagens descartáveis (unidades)	Gastos com embalagens descartáveis (R\$)
2020	7.596	R\$ 5.873,00
2021	21.130	R\$ 17.364,40
2022	19.248	R\$ 21.360,00

2023	32.400	R\$ 38.202,00
------	--------	---------------

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Ao se analisarem os dados, é possível concluir que houve aumento expressivo tanto no consumo (**102,5%**) quanto nos gastos (**156,9%**) com embalagens descartáveis em 2023, em comparação com a média dos anos anteriores (2020-2022). Já em 2021, observa-se alta de consumo por falta de ação administrativa de reduzir a disponibilidade de garrafas plásticas de água, tendo em vista o reduzido efetivo de servidores no prédio do Tribunal.

Figura 22 – Cálculo das médias de gastos com água envasada

Análise dos dados:

1. Cálculo da média de 2020 a 2022:

- Média de consumo de embalagens (2020-2022):

$$\text{Média} = \frac{7.596 + 21.130 + 19.248}{3} = \frac{47.974}{3} \approx 15.991 \text{ unidades}$$

- Média de gasto com embalagens (2020-2022):

$$\text{Média} = \frac{5.873 + 17.364,40 + 21.360}{3} = \frac{44.597,40}{3} \approx R\$14.865,80$$

2. Comparação com os dados de 2023:

- Consumo em 2023: 32.400 unidades
- Gasto em 2023: R\$ 38.202,00

3. Variação:

- Consumo:

$$\text{Aumento percentual} = \frac{32.400 - 15.991}{15.991} \times 100 \approx 102,5\%$$

- Gasto:

$$\text{Aumento percentual} = \frac{38.202 - 14.865,80}{14.865,80} \times 100 \approx 156,9\%$$

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos resultados identificados:

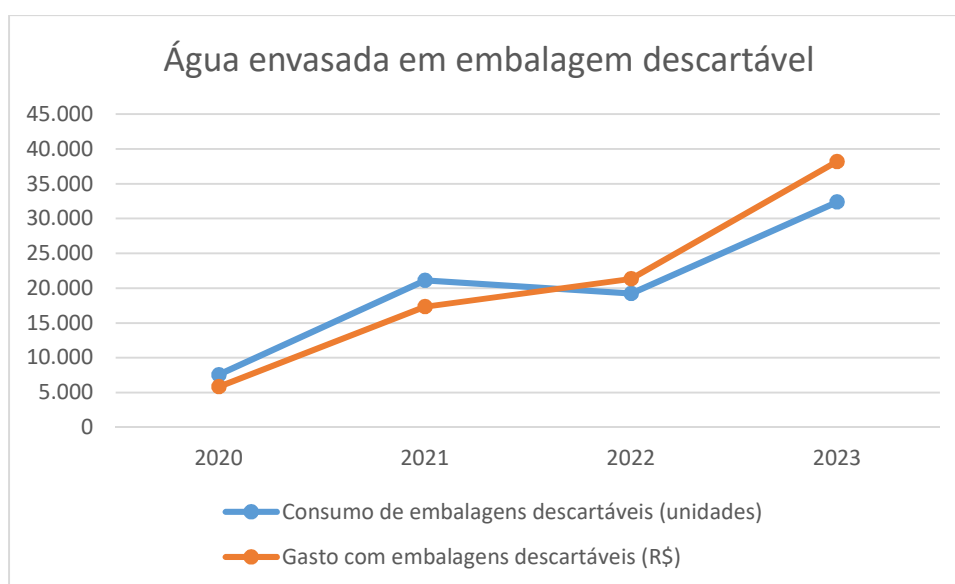
- **Retomada de atividades presenciais:** Possivelmente, em 2020, o consumo foi reduzido devido às restrições e medidas de teletrabalho impostas pela pandemia da covid-19. Já em 2021, houve aumento injustificado do aumento do consumo (notas de observação participante).

- **Aumento de público e eventos presenciais:** Em 2023, pode ter havido aumento de reuniões, eventos e atendimento presencial, elevando o consumo de copos descartáveis (notas de observação participante).
- **Inflação e reajuste de preços:** A elevação dos preços dos materiais plásticos e dos contratos de fornecimento pode ter contribuído para o aumento proporcionalmente maior dos gastos em relação ao consumo (notas de observação participante).
- **Ausência de políticas de sustentabilidade:** A falta de ações para incentivar o uso de copos reutilizáveis ou sistemas de bebedouros pode ter agravado o consumo (notas de observação participante).

Entre os ODS (ONU, 2015) impactados, estão:

- **ODS 6 – Água Potável e Saneamento:** A poluição por plásticos pode contaminar fontes de água potável, afetando a qualidade da água.
- **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis:** A produção e o descarte inadequado de plásticos comprometem a sustentabilidade dos padrões de consumo.
- **ODS 13 – Ação contra a Mudança Global do Clima:** A produção de plásticos é intensiva em emissões de CO₂. A redução do consumo contribui para a mitigação das mudanças climáticas.
- **ODS 14 – Vida na Água:** Plásticos descartados incorretamente afetam diretamente os ecossistemas aquáticos, sendo uma das principais fontes de poluição marinha.

Figura 23 – Evolução dos gastos com água envasada pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A análise dos dados entre 2020 e 2023 demonstra um aumento significativo de consumo (102,5%) e de gastos (156,9%) com embalagens descartáveis no serviço público, em 2023, em comparação com a média dos anos anteriores. Esse crescimento pode ser atribuído à retomada das atividades presenciais, ao aumento de eventos institucionais e à ausência de políticas de sustentabilidade.

O impacto ambiental decorrente desse consumo excessivo compromete vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (ONU, 2015), como o ODS 6 (Água Potável e Saneamento), o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), o ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima) e o ODS 14 (Vida na Água).

Para reverter esse cenário, é fundamental adotar melhorias, como a substituição de copos descartáveis por reutilizáveis, a instalação de bebedouros para incentivo ao uso de garrafas pessoais e o estabelecimento de campanhas de conscientização ambiental e de metas institucionais de redução de consumo. Tais medidas contribuirão para a racionalização dos recursos públicos, a redução dos impactos ambientais e o fortalecimento de práticas administrativas sustentáveis.

4.1.10 Gastos com Serviço de Vigilância

Nesse quesito, foram analisados apenas os gastos com contratos de vigilância armada e desarmada, pois os gastos com contratos de vigilância eletrônica somente passaram a ser divulgados a partir do ano de 2021, a obstar a correta análise dos dados no período estudado (2020-2023).

A redução dos gastos com contratos de vigilância no serviço público emerge como uma estratégia necessária para promover a sustentabilidade fiscal, otimizar a prestação de serviços e reforçar o compromisso institucional com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

Portanto, a redução de gastos com contratos de vigilância no serviço público, realizada de maneira planejada e estratégica, fortalece a governança, qualifica a gestão de recursos públicos e reafirma o compromisso institucional com a construção de sociedades mais justas, pacíficas e sustentáveis, em consonância com os princípios da Agenda 2030 da ONU (2015).

Seguem os dados do período estudado:

Tabela 11 - Gastos com serviço de vigilância pelo TJMS

Ano	Gasto retirado do Portal da Transparência do TJMS (R\$)
2020	R\$ 3.058.088,00
2021	R\$ 3.171.983,04
2022	R\$ 3.835.189,43
2023	R\$ 4.040.251,14

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A partir da análise dos dados, verifica-se um aumento de aproximadamente **20,43%** nos gastos em 2023, em comparação com a média dos anos de 2020 a 2022.

Figura 24 – Cálculo das médias de gastos com vigilância

Análise dos dados:

1. Cálculo da média de gastos de 2020 a 2022:

$$\text{Média} = \frac{3.058.088,00 + 3.171.983,04 + 3.835.189,43}{3} = \frac{10.065.260,47}{3} \approx R\$3.355.086,82$$

2. Comparação com o gasto de 2023:

- Gasto em 2023: R\$ 4.040.251,14
- Diferença em relação à média (2020-2022):

$$4.040.251,14 - 3.355.086,82 = 685.164,32$$

- Aumento percentual:

$$\frac{685.164,32}{3.355.086,82} \times 100 \approx 20,43\%$$

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Pode-se indicar como principais fatores envolvidos nos resultados identificados:

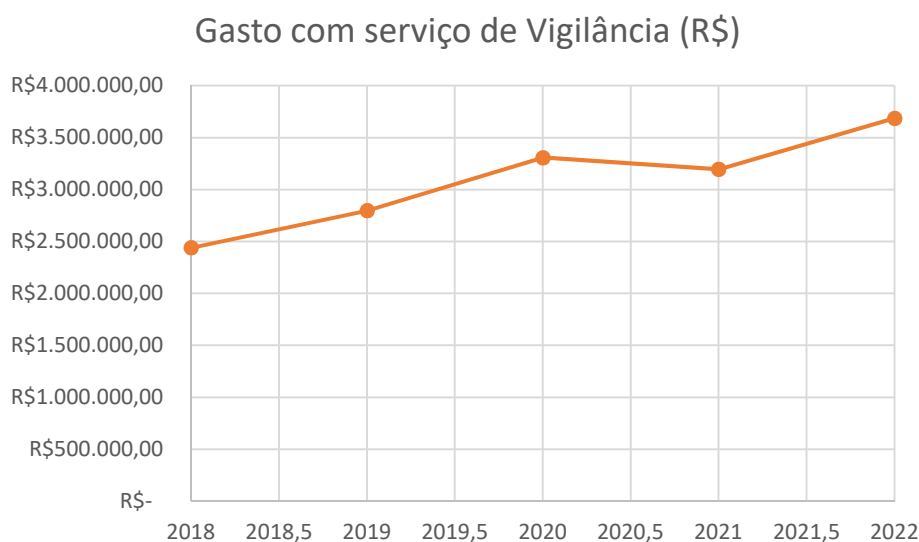
- **Ajustes contratuais e inflação:** O reajuste dos contratos de prestação de serviços, acompanhando a inflação e outros custos operacionais, pode ter elevado os valores pagos (notas de observação participante).
- **Ampliação da cobertura de vigilância:** A expansão da área protegida ou aumento da quantidade de postos de vigilância pode justificar o crescimento dos gastos (notas de observação participante).
- **Reforço nas exigências de segurança:** Mudanças nas exigências legais ou internas, com aumento de plantões e reforço de turnos, também podem ter contribuído para esse resultado (notas de observação participante).

- **Falta de inovação tecnológica:** A não substituição gradual da vigilância física por sistemas eletrônicos (videomonitoramento, alarmes inteligentes) pode ter mantido elevados os custos fixos (notas de observação participante).

Entre os ODS (ONU, 2015) impactados, estão:

- **ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** A meta 16.6 busca "desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis". A racionalização dos contratos de vigilância, seja pela reavaliação de suas necessidades reais, pela adoção de tecnologias de monitoramento ou pela reestruturação dos espaços físicos, contribui para a eficiência administrativa e para a alocação responsável dos recursos.
- **ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** possibilita a realocação de recursos financeiros para investimentos em áreas estratégicas, como inovação administrativa, qualificação de servidores e melhoria das condições de trabalho, favorecendo a construção de ambientes laborais mais produtivos e inclusivos.
- **ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura:** estimula a adoção de soluções inteligentes de segurança, como sistemas de videomonitoramento integrados, sensores de presença e tecnologias de inteligência artificial, promovendo inovação na gestão pública e modernização das infraestruturas administrativas.

Figura 25 – Evolução dos gastos com serviço de vigilância pelo TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

É importante ressaltar que a redução de gastos não deve comprometer a segurança dos ambientes públicos, mas, sim, ser fruto de uma gestão racional baseada na análise de riscos, na redefinição de prioridades e na adoção de medidas preventivas.

A comparação entre a média de gastos com contratos de vigilância, no período de 2020 a 2022, e os gastos de 2023 revela um aumento de aproximadamente 20,43%. Esse crescimento pode ser atribuído a diversos fatores, como reajustes contratuais, ampliação da cobertura de segurança e ausência de inovação tecnológica. Assim, torna-se essencial adotar medidas de racionalização de gastos, investir em tecnologias de segurança mais eficientes e fomentar práticas administrativas sustentáveis no serviço público.

4.1.11 Somatório dos valores para comparação

A gestão eficiente dos recursos públicos é um princípio fundamental da administração pública contemporânea, especialmente em contextos de crescente demanda por transparência, sustentabilidade e eficiência. Nesse sentido, este capítulo analisa a evolução dos gastos em diferentes áreas de consumo de um órgão público, comparando a média dos anos de 2020 a 2022 com os valores registrados no exercício de 2023. A análise permite avaliar a dinâmica de crescimento dos gastos, identificar suas principais causas e propor estratégias voltadas à racionalização e à melhoria da gestão pública, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

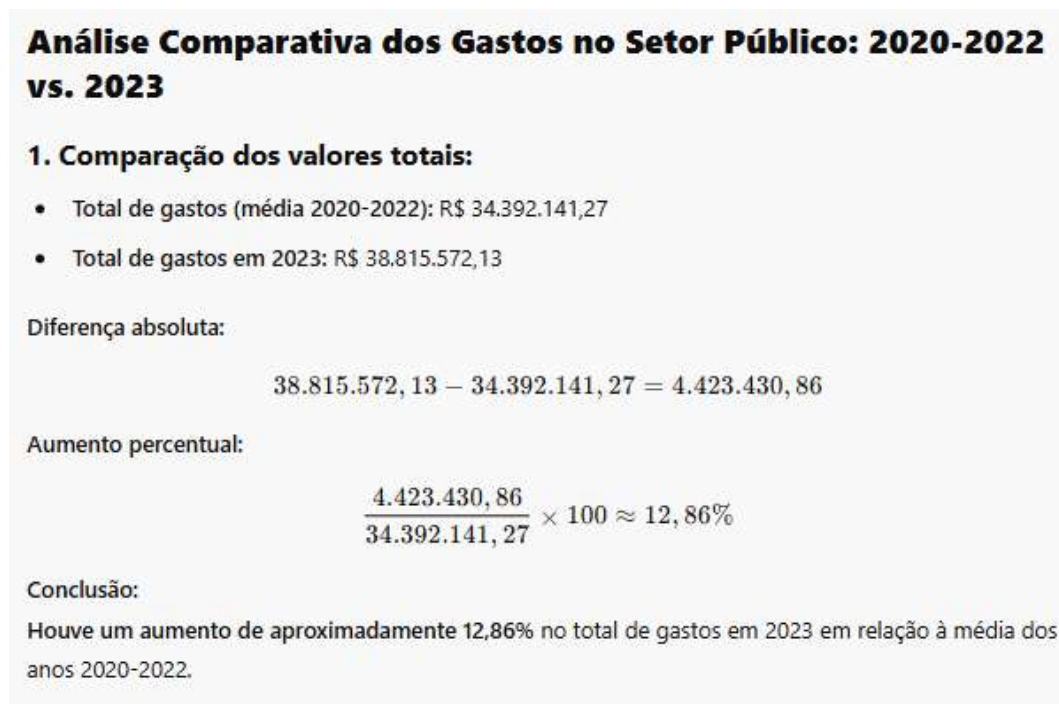
Tabela 12 – Comparativo entre os valores totais de gastos

Indicador	Média 2020-2022 (R\$)	Ano de 2023 (R\$)
Copos descartáveis	R\$ 71.359,34	R\$ 100.041,07
Energia elétrica	R\$ 7.821.691,51	R\$ 8.367.807,56
Água e esgoto	R\$ 2.018.081,00	R\$ 2.611.856,00
Limpeza	R\$ 16.929.961,33	R\$ 18.804.552,00
Telefonia móvel	R\$ 394.867,05	R\$ 588.806,87
Telefonia fixa	R\$ 1.192.278,73	R\$ 1.301.433,95
Manutenção de veículos	R\$ 410.915,11	R\$ 581.936,44
Terceirização de impressão	R\$ 2.017.508,33	R\$ 1.913.431,00
Apoio ao serviço administrativo	R\$ 165.526,25	R\$ 467.254,10
Água envasada em garrafa plástica	R\$ 14.865,80	R\$ 38.202,00
Vigilância	R\$ 3.355.086,82	R\$ 4.040.251,14
TOTAL	R\$ 34.392.141,27	R\$ 38.815.572,13

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A comparação dos dados revela que, enquanto a média de gastos no período de 2020 a 2022 foi de R\$ 34.392.141,27, o montante gasto em 2023 alcançou R\$ 38.815.572,13, representando um **aumento de aproximadamente 12,86%**. Esse crescimento significativo evidencia a necessidade de um exame crítico sobre os fatores que impulsionaram essa expansão e suas implicações para a gestão pública.

Figura 26 – Comparativo de gastos totais no TJMS



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

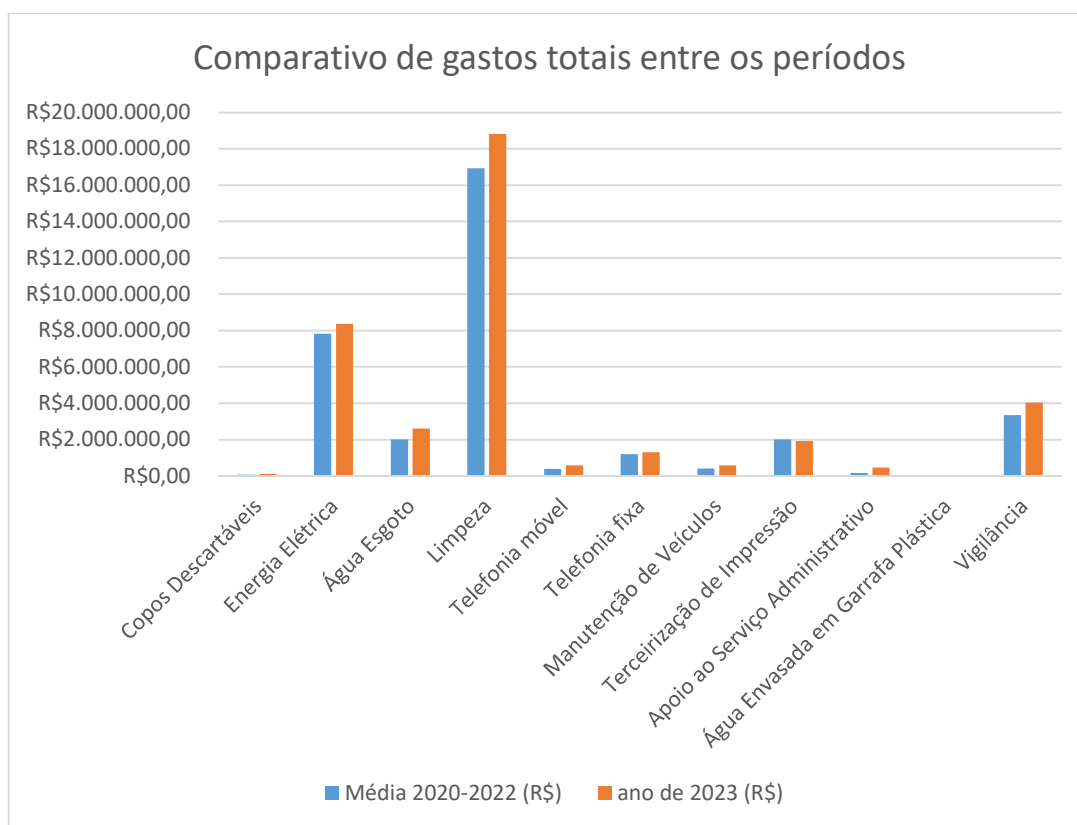
Observando os itens analisados, verifica-se que áreas como consumo de copos descartáveis, energia elétrica, água e esgoto, serviços de limpeza, telefonia móvel, manutenção de veículos, apoio administrativo e vigilância apresentaram aumentos expressivos.

Destaca-se, por exemplo, o incremento de 40,2% nos gastos com copos descartáveis, de 29,4% com água e esgoto, e de 49,1% com telefonia móvel. Já os serviços de apoio administrativo cresceram 182,4%, sinalizando mudanças estruturais ou contratuais relevantes.

O único item que apresentou redução foi a terceirização de impressão, com uma diminuição de 5,2%, sugerindo avanços pontuais em práticas de digitalização e sustentabilidade.

A análise dos dados permite apontar diversas causas para o crescimento dos gastos públicos em 2023.

Figura 27 – Comparativo de gastos entre os períodos analisados



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em primeiro lugar, a plena retomada das atividades presenciais, após o período de restrições decorrentes da pandemia da covid-19, elevou o consumo de recursos, como água, energia elétrica, materiais descartáveis e serviços gerais. Em segundo lugar, o efeito da inflação acumulada e dos reajustes contratuais impactou diretamente contratos de serviços, como limpeza, vigilância e apoio administrativo.

Além disso, a ausência de uma política sistemática e eficiente de racionalização de consumo e de inovação tecnológica contribuiu para a manutenção de práticas administrativas onerosas. A expansão de serviços de telefonia e vigilância, sem a correspondente adoção de tecnologias mais modernas e eficientes, reflete práticas de gestão que ainda necessitam ser modernizadas para atender aos princípios da eficiência e da economicidade.

Diante do cenário apresentado, torna-se imperativa a adoção de estratégias integradas de redução e racionalização dos gastos públicos. Primeiramente, no que se refere ao consumo de materiais, recomenda-se a substituição de copos descartáveis por alternativas reutilizáveis e a instalação de bebedouros, visando à diminuição do consumo de água envasada, em alinhamento com o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) (ONU, 2015).

Sugerem-se, também, a reavaliação e a modernização dos contratos de serviços, como vigilância e limpeza. A adoção de sistemas de videomonitoramento, a revisão dos postos de vigilância física e a introdução de tecnologias de gestão predial inteligente são medidas que contribuem tanto para a redução de custos quanto para o aumento da eficiência operacional.

Outra estratégia essencial é a ampliação dos canais de comunicação digital, visando à redução do consumo de papel e impressões e à melhoria da comunicação interna por meio da utilização de sistemas de telefonia “IP” e outras soluções digitais, fortalecendo, assim, a sustentabilidade institucional.

Por fim, a gestão da frota de veículos deve ser modernizada com a adoção de veículos mais econômicos e sustentáveis, bem como a utilização de sistemas de monitoramento de frota para otimização de deslocamentos.

É importante ainda ressaltar o momento sem precedentes vivido durante a grave crise da covid-19, que tornou complexa a análise das despesas, pois, por muitas vezes, se optou, como estratégia administrativa, por manter despesas relacionadas à permanência de postos de trabalho de prestadores terceirizados, bem como por manter uma estrutura funcional mais rígida durante o período, para reestruturações apenas após o retorno à normalidade.

Diante do desafio mundialmente enfrentado, é importante frisar que, entre os anos de 2020 e 2022, o Brasil enfrentou uma aceleração inflacionária significativa, influenciada principalmente pelos efeitos econômicos da pandemia da covid-19. Inicialmente, em 2020, a crise sanitária provocou uma paralisação abrupta das cadeias produtivas globais, o que levou à escassez de insumos e mercadorias. Esse descompasso entre oferta e demanda foi um dos primeiros vetores inflacionários.

Ao mesmo tempo, medidas de estímulo econômico adotadas por governos e bancos centrais – como o aumento de gastos públicos, programas de transferência de renda e cortes nas taxas de juros – ampliaram o consumo em um contexto de oferta restrita, o que pressionou ainda mais os preços. No Brasil, programas como o Auxílio Emergencial foram fundamentais para sustentar a demanda, mas também contribuíram para a elevação generalizada dos preços.

Além disso, o aumento dos custos logísticos internacionais, a valorização do dólar frente ao real e a alta nos preços de *commodities*, como alimentos e combustíveis, acentuaram os índices inflacionários. Em 2021 e 2022, a inflação seguiu em alta, impulsionada por fatores externos, como os choques nos preços do petróleo, e internos, como a crise energética e a instabilidade política.

Para se ter uma ideia disso, a inflação no Brasil, medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), apresentou, no ano de 2020, variação de 4,52%; no ano de 2021, de 10,06%; e no ano de 2022, de 5,79%.

Em 2020, a inflação foi a maior desde 2016, impulsionada principalmente pela alta nos preços de alimentos e bebidas, que subiram 14,09% no ano. Em 2021, a inflação atingiu a maior taxa desde 2015, influenciada por aumentos nos preços de transportes (21,03%), habitação (13,05%) e alimentação e bebidas (7,94%). Em 2022, a inflação desacelerou para 5,79%, ainda acima da meta estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional, mas inferior ao pico observado no ano anterior.

As estratégias de racionalização de gastos não apenas atendem aos princípios da boa gestão pública, mas também contribuem diretamente para o cumprimento dos compromissos internacionais firmados no âmbito da Agenda 2030 da ONU (2015).

A promoção do consumo responsável (ODS 12), o enfrentamento das mudanças climáticas (ODS 13), o fortalecimento de instituições eficazes e transparentes (ODS 16) e o uso racional da água (ODS 6) são todos aspectos favorecidos por uma gestão pública orientada à eficiência, à inovação e à sustentabilidade.

Nesse sentido, a racionalização de gastos no setor público deve ser compreendida não apenas como uma medida de contenção financeira, mas, também, como uma estratégia integrada de desenvolvimento institucional e de promoção de políticas públicas comprometidas com a construção de uma sociedade mais justa, eficiente e ambientalmente responsável.

4.2 Análise da Produtividade

A produtividade no Poder Judiciário é um elemento central para a efetivação do direito de acesso à justiça, consagrado no artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal (Congresso Nacional, 1988). Em um contexto de crescente judicialização das demandas sociais, a capacidade do Judiciário de processar e decidir um volume elevado de processos de forma célere e eficiente tornou-se um dos principais indicadores de seu desempenho institucional (De Sousa Santos, 2000).

Historicamente, o trabalho presencial foi a modalidade predominante, sendo associado a formas tradicionais de organização do trabalho, com forte valorização da interação física e das rotinas administrativas presenciais. Contudo, a pandemia da covid-19 (2020) impôs uma ruptura sem precedentes, levando à adoção massiva do teletrabalho, particularmente no setor

público. No âmbito do Judiciário, essa mudança revelou um potencial até então pouco explorado para a melhoria da produtividade.

O teletrabalho, ao eliminar deslocamentos e proporcionar maior flexibilidade na gestão do tempo pelos servidores, contribuiu para a elevação dos índices de movimentações processuais e expedições documentais, em atividades que exigem concentração e análise crítica (Bailey e Kurland, 2002), características típicas das funções exercidas no Judiciário.

Por outro lado, a volta ao trabalho presencial trouxe novos desafios e a necessidade de equilibrar os ganhos de produtividade obtidos no regime remoto com as vantagens da interação presencial, como o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria da comunicação entre as equipes.

Independentemente da modalidade de trabalho, observa-se que a produtividade pode ser maximizada por meio da adoção de práticas de gestão eficientes, do uso intensivo de tecnologia e da definição clara de metas e indicadores de desempenho.

A busca constante pela melhora da produtividade é fundamental não apenas para atender à crescente demanda por prestação jurisdicional, mas também para garantir a credibilidade do Judiciário perante a sociedade. Na teoria da Nova Gestão Pública (New Public Management), a orientação para resultados, o controle de desempenho e a *accountability* são pilares essenciais para a modernização das instituições públicas (Hood, 1991).

Nesse sentido, tanto o trabalho presencial quanto o teletrabalho devem ser compreendidos como instrumentos estratégicos, cuja eficácia depende da capacidade do Judiciário de estruturar processos, investir em infraestrutura tecnológica, promover capacitação contínua de servidores e juízes e cultivar uma cultura organizacional orientada para resultados.

Para a análise do presente estudo, estão sendo consideradas as movimentações processuais (movimentos) e a expedição de documentos (documentos) realizadas por meio do software SAJ, utilizado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. A partir desses dados, foram desconsiderados os movimentos automáticos do sistema a fim de conferir maior confiabilidade aos dados analisados.

É importante também ressaltar que o período analisado vai de março de 2020 (início da implementação em massa do teletrabalho, em decorrência da pandemia da covid-19) até dezembro de 2023.

4.2.1 Evolução da produtividade no 1º grau de jurisdição

A produtividade no 1º grau de jurisdição do TJMS apresentou crescimento contínuo no número de movimentos processuais e documentos expedidos entre 2020 e 2023, a saber:

Tabela 13 - Produtividade no TJMS – 1º grau de jurisdição

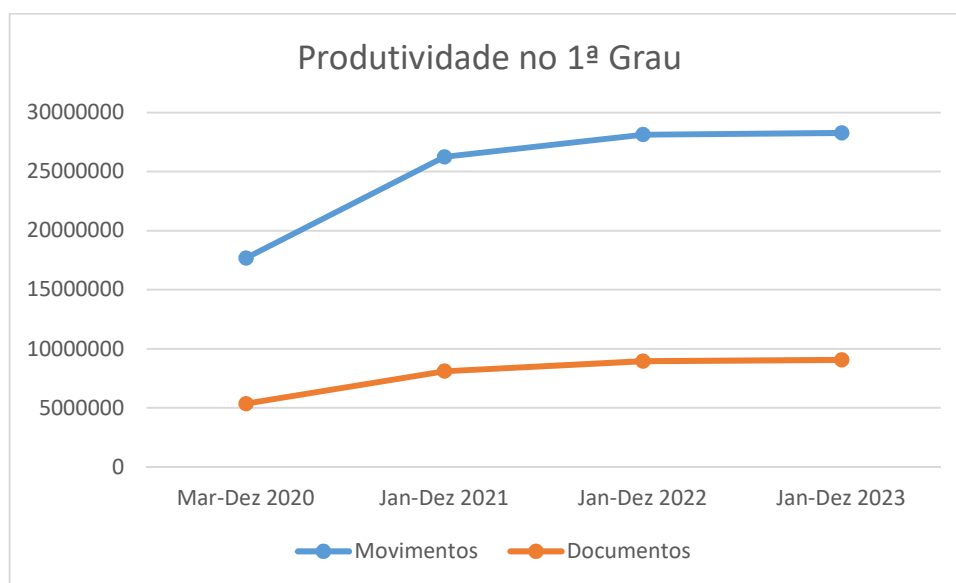
Período	Movimentos	Documentos
Mar.-Dez./2020	17.704.437	5.360.912
Jan.-Dez./2021	26.265.754	8.112.892
Jan.-Dez./2022	28.139.206	8.961.444
Jan.-Dez./2023	28.286.302	9.066.135

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As movimentações de processos passaram de 17.704.437 (mar.-dez./2020) para 28.286.302 (jan.-dez./2023), representando um crescimento de aproximadamente **59,8%** no período.

A expedição de documentos passou de 5.360.912 (mar.-dez./2020) para **9.066.135** (jan.-dez./2023), um aumento de cerca de **69,1%**, sendo possível verificar que o crescimento já era acentuado no período de plena adoção do **teletrabalho** (2020-2022), sugerindo que a virtualização do trabalho possibilitou ganhos significativos em termos de volume de produção.

Figura 28 - Evolução da produtividade no TJMS – 1º grau de jurisdição



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

4.2.2 Evolução da produtividade no 2º grau de jurisdição

No 2º grau de jurisdição, também se observou incremento nos resultados. Seguem os dados analisados:

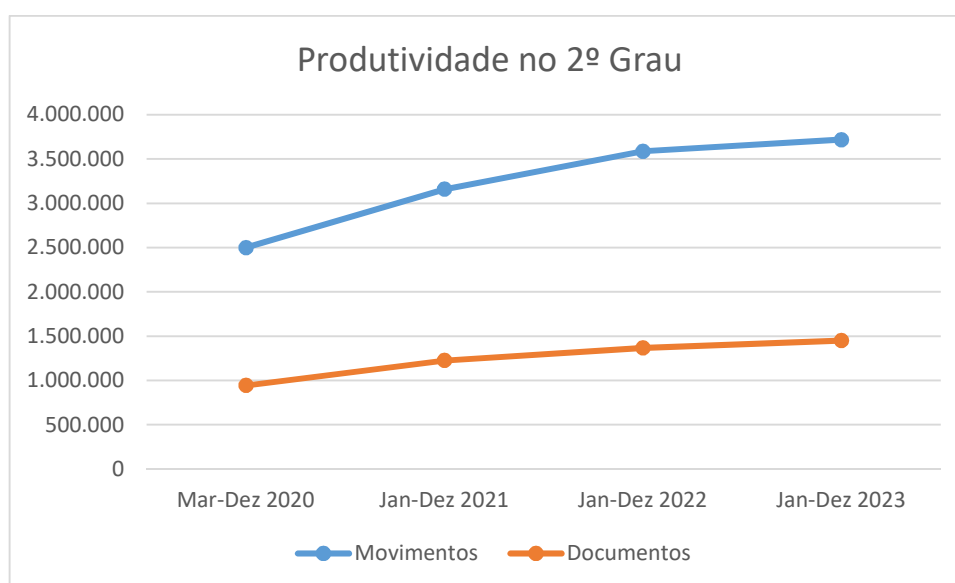
Tabela 14 - Produtividade no TJMS – 2º grau de jurisdição

Período	Movimentos	Documentos
Mar.-Dez./2020	2.501.020	944.892
Jan.-Dez./2021	3.160.170	1.226.343
Jan.-Dez./2022	3.588.255	1.368.607
Jan.-Dez./2023	3.718.596	1.450.669

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As movimentações processuais passaram de 2.501.020 (mar.-dez./2020) para 3.718.596 (jan.-dez./2023), crescimento de cerca de **48,7%**. A expedição de documentos passou de 944.892 para 1.450.669 no mesmo período, perfazendo um aumento de aproximadamente **53,5%**.

Figura 29 - Evolução da produtividade no TJMS – 2º grau de jurisdição



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Embora tenha sido menos expressivo do que no 1º grau, o crescimento é igualmente significativo e contínuo.

4.2.3 Evolução da produtividade considerando o 1º e o 2º graus de jurisdição

Quando somamos os dados das duas instâncias, tem-se que as movimentações passaram de 20.205.457 (mar.-dez./2020) para 32.004.898 (jan.-dez./2023), um aumento total de 58,4%. A expedição de documentos passou de 6.305.804 para 10.516.804, crescendo 66,7%. Seguem os dados analisados:

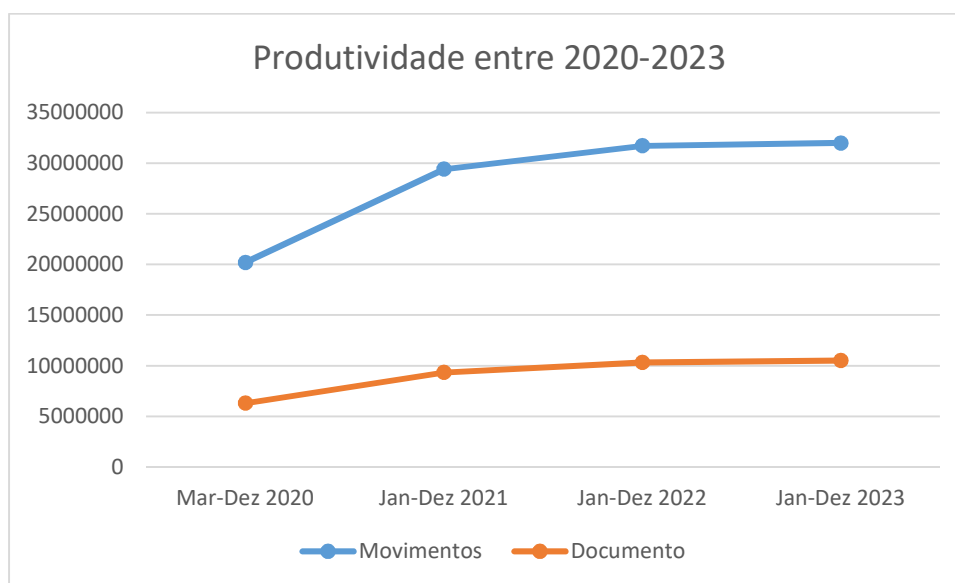
Tabela 15 - Produtividade no TJMS – 1º e 2º graus de jurisdição

Período	Movimentos	Documento
Mar.-Dez./2020	20.205.457	6.305.804
Jan.-Dez./2021	29.425.924	9.339.235
Jan.-Dez./2022	31.727.461	10.330.051
Jan.-Dez./2023	32.004.898	10.516.804

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

É importante destacar que, entre 2022 (teletrabalho consolidado) e 2023 (retorno ao trabalho presencial), a produtividade não caiu, mas o ritmo de crescimento se estabilizou, uma vez que os movimentos aumentaram apenas 0,87% e os documentos aumentaram 1,81% no período. Ou seja, o maior salto de produtividade ocorreu no período de teletrabalho (2020-2022), e houve uma leve desaceleração após o retorno ao modelo presencial.

Figura 30 - Evolução da produtividade no TJMS – 1º e 2º graus de jurisdição



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

As possíveis causas para o resultado são as seguintes:

- **Eficiência do teletrabalho:** Diversos estudos apontam que o teletrabalho, sobretudo em funções que dependem de atividades intelectuais e processuais, como no Poder Judiciário, pode aumentar a produtividade (Bailey e Kurland, 2002). A eliminação de deslocamentos, a maior autonomia do servidor e o ambiente controlado de trabalho foram fatores que potencializaram o desempenho.
- **Adoção de tecnologias digitais:** Durante a pandemia, houve ampla modernização dos sistemas eletrônicos, possibilitando maior fluidez nas atividades processuais (notas de observação participante).
- **Cultura organizacional de resultados:** Orientação para metas e indicadores de desempenho, em consonância com princípios de Nova Gestão Pública (Hood, 1991), o que pode ter sustentado os níveis de produtividade mesmo após o retorno presencial (notas de observação participante).
- **Retorno presencial e nova realidade:** Com o retorno presencial, fatores como tempo de deslocamento, reuniões presenciais e eventos administrativos voltaram a fazer parte do cotidiano, o que pode explicar a redução no ritmo de crescimento de 2022 para 2023, sem que, contudo, tenha havido uma queda absoluta de produtividade (notas de observação participante).

Os dados analisados mostram que o teletrabalho foi um forte impulsionador da produtividade no TJMS, que o retorno ao presencial não comprometeu a produtividade, mas limitou seu crescimento acelerado, e que a adoção de tecnologia e de práticas de gestão por resultados sustentaram a eficiência institucional.

É importante também ressaltar que, durante o período avaliado, de adesão praticamente integral ao teletrabalho, não houve a determinação de produção complementar de 30% à média de cada servidor, como previsto na legislação vigente, pelo fato da grave crise pandêmica da covid-19 e da adesão ao modelo remoto de forma mandatória pelo órgão público, a fim de manter a continuidade da prestação de serviço jurisdicional. Em outras palavras, em regime de normalidade e aplicação da produtividade complementar, o resultado certamente seria ainda mais expressivo a representar, por consequência, uma maior eficiência no serviço e de utilização de recurso público, pois, praticamente, a cada três servidores em teletrabalho, ganhava-se a produtividade de mais um servidor.

4.3 Análise da Percepção dos Servidores

A etapa de coleta de dados se iniciou com solicitação à Presidência do TJMS para submissão do Instrumento de Coleta de Dados aos servidores da Central de Processamento Eletrônico (CPE), em momento oportuno, para avaliação da percepção dos servidores quanto à implementação da modalidade de teletrabalho.

Após a qualificação da pesquisa, foi feita sua submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) pela plataforma Brasil. Ademais, foram realizadas todas as adequações formais e metodológicas, bem como foi dado parecer favorável para que fosse submetida.

Foi enviado um e-mail para a Direção da CPE no dia 27 de março de 2025, informando sobre o envio do link para cem servidores, escolhidos aleatoriamente, e lotados na referida unidade, para que pudessem participar respondendo ao Instrumento de Coleta de Dados. Os e-mails foram escolhidos por meio da intranet do TJMS, no campo de Lotação de Servidores, e resultaram em 14 instrumentos de coleta respondidos. Esse total satisfaz a quantidade proposta pelos pesquisadores, que era de dez a 15 questionários, conforme aprovado pelo CEP da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). A partir disso, realizou-se um apanhado relevante de percepções, que possibilitou conclusões confiáveis.

O questionário foi disponibilizado por meio virtual, para garantir que todos os entrevistados tomassem ciência dos objetivos da pesquisa, dos riscos e das ações mitigadoras, dos benefícios e do sigilo das informações prestadas.

Optou-se por submeter o questionário na CPE, para que fosse garantida a uniformidade de experiências vividas por servidores com a execução remota dos trabalhos, uma vez que esse setor é responsável pela execução das determinações judiciais de forma planejada, em um modelo inovador adotado pelo TJMS.

Não foram coletadas as percepções de servidores lotados em área jurisdicional para evitar constrangimentos e resultados pouco confiáveis, visto que cada gabinete obedece a um sistema de trabalho gerenciado por cada magistrado. O Instrumento de Coleta de Dados foi dividido em dois grupos principais: o de caracterização sociodemográfica e o de respostas às perguntas propriamente ditas.

As perguntas também foram expostas de duas maneiras: fechadas e abertas. As fechadas foram feitas por meio de afirmações sobre as quais se pretendia a avaliação do nível de concordância dos respondentes com ela, pela escala Likert de 1 a 5, para posterior análise da frequência com que apareciam. As abertas foram feitas por indagações que os respondentes

poderiam responder em campo de texto sem limitação de caracteres. Todas as questões foram de resposta obrigatória.

É importante frisar que, apesar da utilização da Escala de Likert como instrumento de mensuração em algumas questões do Instrumento de Coleta de Dados, a presente dissertação adota uma abordagem metodológica exclusivamente qualitativa. A aplicação da referida escala visou apenas captar tendências de percepção dos respondentes em relação ao teletrabalho, sem a pretensão de realizar inferências estatísticas nem a avaliação de variáveis quantitativas no sentido estrito.

Na pesquisa qualitativa, o foco recai sobre a compreensão da realidade social por meio da interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos investigados (Minayo, 2009). Assim, mesmo quando se utilizam instrumentos com elementos de mensuração ordinal — como a Escala de Likert —, o objetivo permanece a exploração compreensiva e interpretativa dos dados, e não a medição rigorosa de constructos ou a testagem de hipóteses, características típicas da abordagem quantitativa (Guba e Lincoln, 1994).

A pesquisa qualitativa pode fazer uso de ferramentas estruturadas desde que essas estejam a serviço de um olhar interpretativo e contextualizado sobre a realidade (Denzin e Lincoln, 2006). No caso desta dissertação, a escala foi incorporada para organizar e sistematizar percepções, sem aplicar qualquer tipo de análise estatística ou abordagem correlacional, reforçando o caráter qualitativo da investigação.

Portanto, a presença de itens com estrutura de resposta ordinal não descaracteriza a natureza qualitativa do estudo, pois a ênfase está no significado atribuído pelos servidores ao regime de teletrabalho, conforme suas vivências e seus contextos organizacionais.

Segue o quadro de amarração das questões aos objetivos específicos desta pesquisa:

Quadro 4 – Matriz de amarração dos itens do instrumento de coleta de dados

Objetivos específicos	Perguntas do Instrumento de Coleta de Dados	Justificativa da relação	Referência
1. Compreender os benefícios do teletrabalho no âmbito financeiro, por meio da análise das despesas de custeio.	10.1, 10.2, 11, 12	Avaliam a percepção sobre o(a) aumento/diminuição das despesas pessoais e alterações nos custos de locomoção, impactando a análise financeira.	Hill, Ferris e Mårtinson (2003); Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer (2002); Frolick, Wilkes e Urwiler (1993).
2. Avaliar as potencialidades e fragilidades do teletrabalho a partir da percepção dos servidores.	1, 2, 3, 5, 6.1, 6.2, 6.3, 7, 8, 9.1, 9.2, 13.1, 13.2, 14	Capturam a experiência dos servidores quanto à viabilidade do teletrabalho, comunicação, controle de metas, impacto nas atividades, estresse e relações familiares.	Helenius (2017); Ferreira e Mendes (2008); Malik e Kaur (2017); Tremblay (2002); Bloom <i>et al.</i> (2015).

3. Desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.	4, 6.3, 7, 8, 14	Identificam necessidades de capacitação, melhoria de comunicação, mudanças nos processos de trabalho e sugestões para o aprimoramento do teletrabalho.	Vargas e Osma (2013); Mello (1999); Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020); Tavares et al. (2020).
--	------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Algumas perguntas atendem a mais de um objetivo, pois envolvem a percepção qualitativa e sugestões de melhorias, essenciais tanto para avaliar o teletrabalho quanto para desenvolver diretrizes. As perguntas abertas são estratégicas para captar nuances e inovações que podem não ter sido previstas nos objetivos específicos.

4.3.1 Caracterização dos entrevistados

Todos os servidores que responderam ao Instrumento de Coleta de Dados deram ciência da Carta de Apresentação da Pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), deixando expressa a declaração de consentimento. Nesse sentido, é importante ainda reforçar que todos os servidores participantes estavam lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça estudado.

Os formulários foram respondidos entre os dias 28 de março de 2025 e 1º de abril de 2025. Dos 14 servidores que responderam às perguntas, 11 são mulheres; e três são homens.

Dos respondentes, oito pessoas tinham idade até 40 anos; quatro, até 50 anos; uma, até 30 anos; e uma, acima de 60 anos. Dentre eles, 13 tinham pós-graduação; e apenas um tinha ensino superior completo. Quanto ao tempo de casa, seis servidores tinham até dez anos, desde a posse no TJMS; cinco, até cinco anos; dois, até 30 anos; e um, até 20 anos de serviço público.

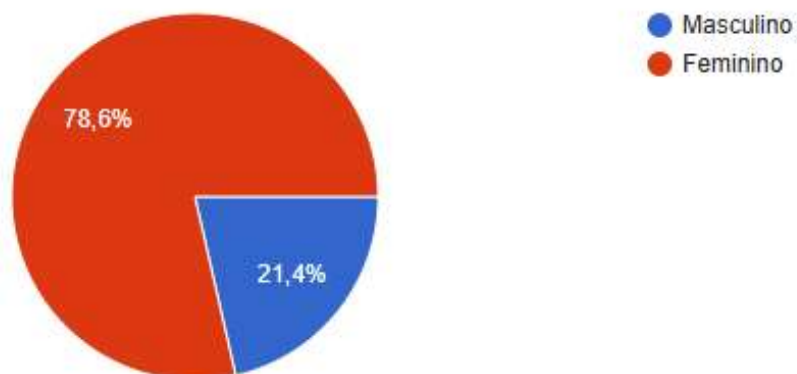
É possível ainda evidenciar que 11 dos servidores que responderam ao Instrumento de Coleta de Dados são analistas ou assessores em área judiciária; dois são gestores/coordenadores de área-meio ou área-fim; e apenas um é analista, assessor ou técnico de área administrativa. Além disso, no setor de todos, há servidores atuando na modalidade de teletrabalho.

Seguem os gráficos das informações descritas:

Figura 31 – Gênero dos servidores

Gênero

14 respostas



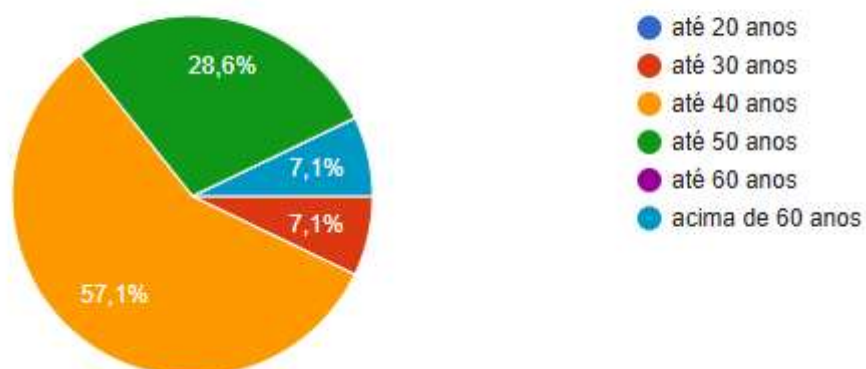
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

De acordo com os dados objetivos, conforme se pode observar, 78,6% dos entrevistados são do gênero feminino, enquanto apenas 21,4% são do gênero masculino.

Figura 32 – Idade dos servidores

Idade

14 respostas



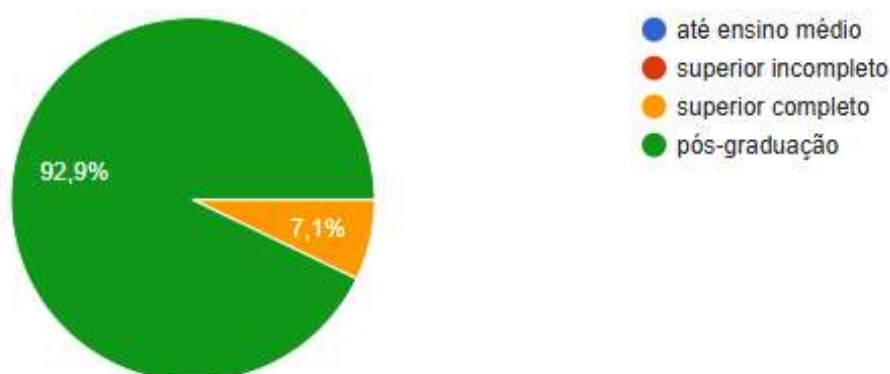
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Conforme dados da pesquisa, 57,1% dos entrevistados têm até 40 anos de idade, 28,6% estão na faixa dos 40 aos 50 anos de idade. Além disso, 7,1% dos entrevistados estão na faixa até 20 anos de idade; e 7,1% estão na faixa dos 20 aos 30 anos de idade.

Figura 33 – Escolaridade dos servidores

Escolaridade

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados revelaram que 92,9% dos entrevistados têm pós-graduação, enquanto apenas 7,1% dos entrevistados declararam ter apenas o nível de graduação.

4.3.2 Análise das questões fechadas

Para as questões fechadas, foi adotada a escala de Likert, que é uma das técnicas mais utilizadas na mensuração de atitudes, percepções e comportamentos em pesquisas sociais aplicadas, sobretudo em estudos organizacionais e administrativos. Essa escala baseia-se na premissa de que é possível captar a intensidade da concordância ou discordância dos respondentes frente a determinadas afirmações. Geralmente, ela ocorre por meio de uma sequência ordenada de categorias de respostas, como "discordo totalmente" a "concordo totalmente" (Gil, 2008).

Na pesquisa aplicada aos servidores do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, a Escala de Likert foi empregada para a construção e análise das questões fechadas, permitindo a quantificação da percepção dos participantes sobre o regime de teletrabalho. Essa abordagem favorece tanto a comparação entre os dados quanto a realização de tratamentos estatísticos descritivos e inferenciais (Marconi e Lakatos, 2012).

A principal vantagem do uso da escala de Likert reside na sua facilidade de aplicação e interpretação, bem como na capacidade de captar nuances da opinião dos sujeitos, o que a torna especialmente útil em avaliações sobre satisfação, eficiência, bem-estar e condições de trabalho no serviço público (Mattar, 2005). Além disso, a padronização das alternativas facilita a análise

quantitativa, sendo possível calcular medidas como média, mediana, moda, desvio padrão e frequência relativa dos escores atribuídos às afirmações.

Por fim, vale ressaltar que a confiabilidade da escala supracitada depende da clareza das afirmações propostas e da coerência interna do instrumento, aspectos garantidos por meio da validação prévia do Instrumento de Coleta de Dados e da realização de testes-piloto (Vergara, 2006).

Análise da questão 3

“As informações fornecidas pelo TJMS sobre o teletrabalho foram suficientes para a tomada de decisão sobre a adoção desse regime.”

Resultado:

5 servidores - [4] Concordo parcialmente

4 servidores - [5] Concordo totalmente

2 servidores - [1] Discordo totalmente

2 servidores - [3] Neutro / Indiferente

1 servidor - [2] Discordo parcialmente

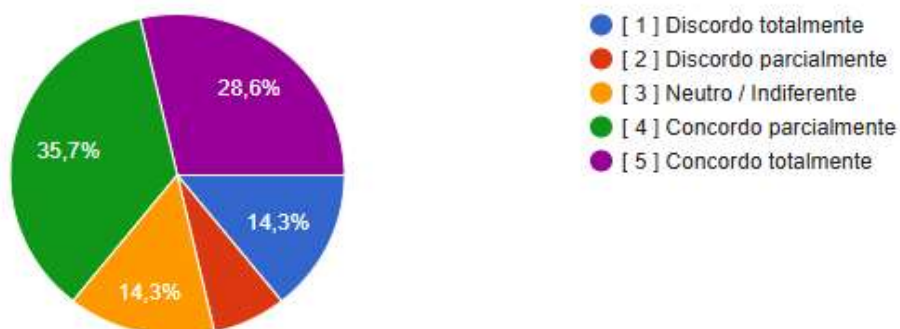
A partir desses dados, descobriu-se que grande parte dos respondentes se mostrou concordante ou parcialmente concordante com a afirmação, indicando que houve comunicação institucional. Entretanto, as demais respostas indicam que as informações poderiam ser mais claras ou abrangentes.

De acordo com Tavares *et al.* (2020), a transparência e padronização de informações são elementos fundamentais para a adesão e o sucesso de programas de teletrabalho. A falta de clareza pode gerar insegurança, como também aparece nas respostas abertas sobre a ausência de critérios objetivos na concessão do regime.

Portanto, é necessário melhorar os mecanismos de comunicação institucional, criando fluxos informativos mais estruturados sobre direitos, deveres e condições do teletrabalho.

Figura 34 – Percentual de respostas na questão 3

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 4

“Considero necessária a realização de capacitações ou a criação de um manual/cartilha sobre teletrabalho no TJMS.”

Resultado:

9 servidores - [5] Concordo totalmente

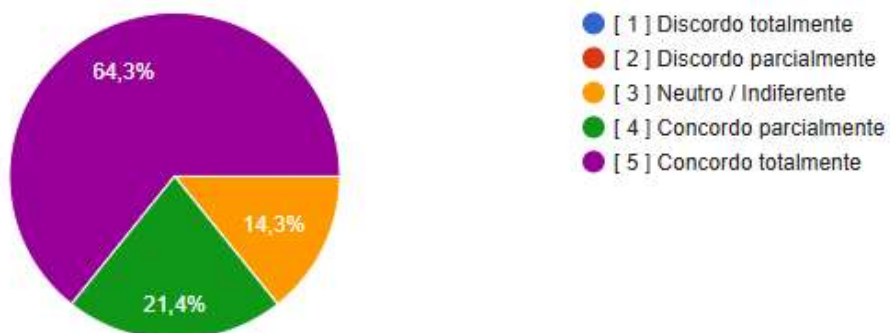
3 servidores - [4] Concordo parcialmente

2 servidores - [3] Neutro / Indiferente

A maior parte dos respondentes concorda totalmente com a necessidade de uma cartilha ou capacitação formal. Mais uma vez, fica evidente a importância de instrumentos normativos em ambientes virtuais de trabalho, principalmente no setor público, em que as rotinas e os procedimentos são formalizados (Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, 2020). Fica, portanto, recomendada a criação de um manual institucional e de ações educativas específicas para o aperfeiçoamento do regime.

Figura 35 – Percentual de respostas na questão 4

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 5

“Houve variação na carga de trabalho dos servidores em teletrabalho em relação ao modelo presencial.”

Resultado:

8 servidores - [5] Concordo totalmente

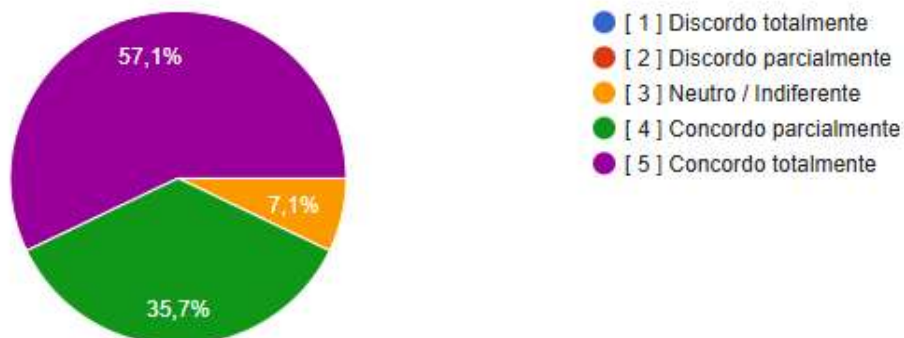
5 servidores - [4] Concordo parcialmente

1 servidor - [3] Neutro / Indiferente

Houve predominância de respostas indicando aumento moderado ou significativo da carga de trabalho. O teletrabalho, apesar de favorecer a autonomia, pode gerar efeito colateral de intensificação do trabalho, especialmente quando metas são aumentadas sem revisão de estrutura ou suporte (Helenius, 2017; Tremblay, 2002). Para isso, é necessário equilibrar o regime com metas realistas e acompanhamento contínuo, de modo a preservar a saúde mental dos servidores e a qualidade do serviço.

Figura 36 – Percentual de respostas na questão 5

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 7

“A comunicação com os servidores em teletrabalho é tão eficaz quanto a comunicação com os servidores presenciais.”

Resultado:

9 servidores - [5] Concordo totalmente

3 servidores - [2] Discordo parcialmente

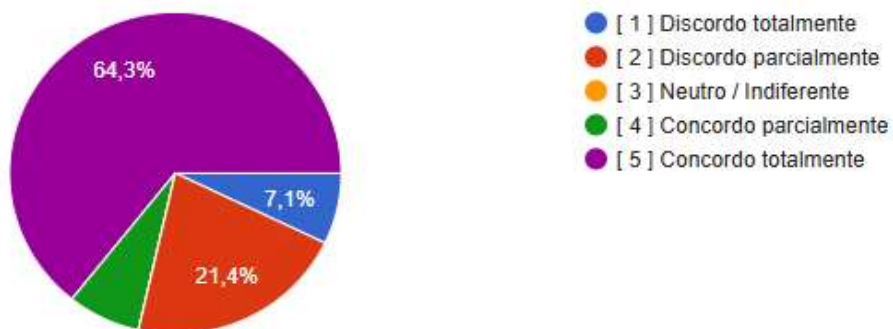
1 servidor - [1] Discordo totalmente

1 servidor - [4] Concordo parcialmente

Houve predominância de respostas indicando que a comunicação, mesmo em teletrabalho, é tão eficaz como na presencial. Esse resultado revela que os líderes estão exercendo bem a função de repasse das tarefas, assim como há um efetivo repasse das atividades aos servidores quando aderem à modalidade remota. Nota-se, no entanto, que alguns respondentes discordam da afirmativa, ao menos parcialmente, demonstrando que tal panorama não se verifica em todos os setores.

Figura 37 – Percentual de respostas na questão 7

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 8

“As atividades que eu desempenho na minha função foram impactadas significativamente após a implementação do teletrabalho.”

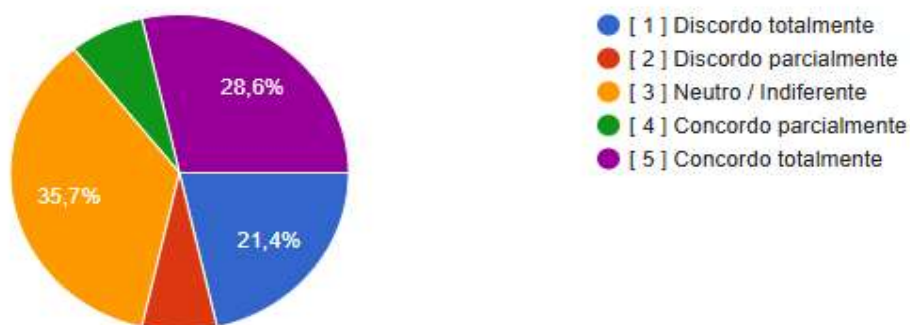
- 5 servidores - [3] Neutro / Indiferente
- 4 servidores - [5] Concordo totalmente
- 3 servidores - [1] Discordo totalmente
- 1 servidor - [4] Concordo parcialmente
- 1 servidor - [2] Discordo parcialmente

A maioria dos respondentes declarou estar neutra quanto à afirmativa ou concordar totalmente, evidenciando que o teletrabalho pouco influenciou a dinâmica da vida profissional e pessoal.

Esse resultado é coerente, pois retrata uma das principais vantagens do regime remoto, que é a flexibilidade. Isso contribui para a redução do estresse e a conciliação das esferas profissional e pessoal, desde que seja bem gerido (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003), fortalecendo o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 3 e 8 (saúde e bem-estar; trabalho decente) (ONU, 2015).

Figura 38 – Percentual de respostas na questão 8

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 9.1

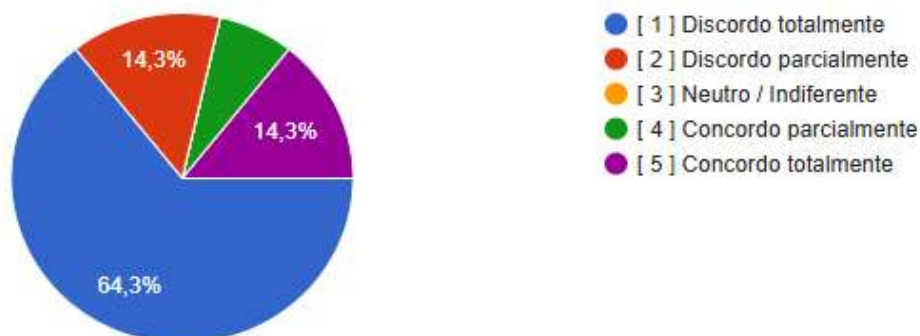
“A partir da implantação do teletrabalho, foi possível observar um aumento do nível de estresse em comparação ao trabalho presencial.”

- 9 servidores - [1] Discordo totalmente
- 2 servidores - [2] Discordo parcialmente
- 2 servidores - [5] Concordo totalmente
- 1 servidor - [4] Concordo parcialmente

As respostas demonstram que a maioria discorda totalmente ou parcialmente da afirmação de que o nível de estresse aumentou com o teletrabalho. Esse dado contraria o senso comum de que o isolamento ou a autonomia excessiva gerariam mais ansiedade, a depender do suporte organizacional e da adaptação individual (Ferreira e Mendes, 2008; Helenius, 2017). O teletrabalho não foi percebido como fator de aumento de estresse, indicando uma adaptação positiva ao novo modelo de trabalho.

Figura 39 – Percentual de respostas na questão 9.1

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 9.2

“A partir da implantação do teletrabalho, foi possível observar uma diminuição do nível de estresse em comparação ao trabalho presencial.”

Resultado:

9 servidores - [5] Concordo totalmente

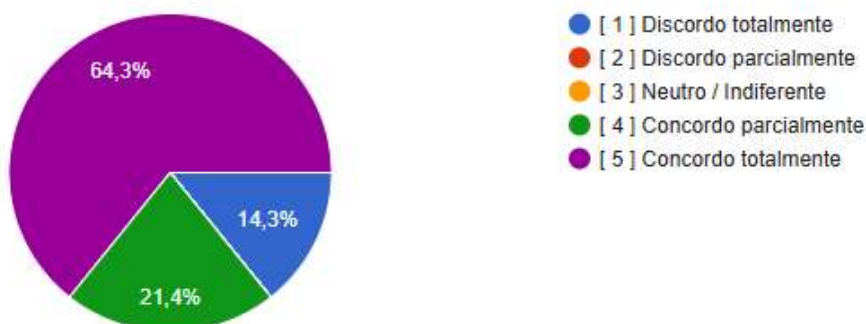
3 servidores - [4] Concordo parcialmente

2 servidores - [1] Discordo totalmente

Aqui, há o predomínio de concordância total ou parcial, reforçando a tendência identificada na questão anterior. A percepção de redução do estresse corrobora os benefícios do regime remoto como autonomia, flexibilidade e menor desgaste com deslocamentos (Mokhtarian e Salomon, 1994). O teletrabalho contribuiu para reduzir o estresse percebido entre os servidores, especialmente ao permitir maior controle sobre o ritmo de trabalho e o ambiente.

Figura 40 – Percentual de respostas na questão 9.2

14 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Análise da questão 10.1

“Após exercer minhas funções por meio do teletrabalho, percebi aumento das minhas despesas pessoais ou familiares em relação ao trabalho presencial.”

Resultado:

5 servidores - [2] Discordo parcialmente

4 servidores - [3] Neutro / Indiferente

3 servidores - [1] Discordo totalmente

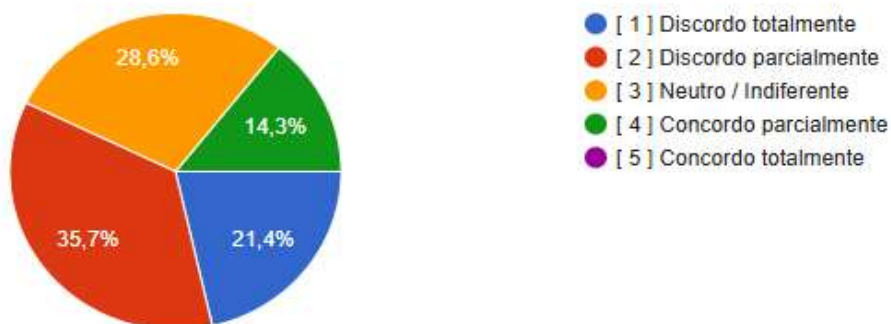
2 servidores - [4] Concordo parcialmente

A maioria dos respondentes discordou parcialmente ou indicou neutralidade com a afirmação, indicando que notaram diminuição nas despesas durante o trabalho no regime remoto. A redistribuição de custos entre a administração pública e o servidor é uma característica desse modelo de trabalho (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002), mas é importante ressaltar a necessidade de criação de um auxílio tecnológico como forma de compensação dos custos dos servidores em teletrabalho.

O teletrabalho gerou novos custos pessoais, especialmente relacionados à infraestrutura de trabalho, exigindo revisão da política de benefícios. Todavia, ainda assim, os servidores não notaram aumento nas despesas pessoais.

Figura 41 – Percentual de respostas na questão 10.1

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 10.2

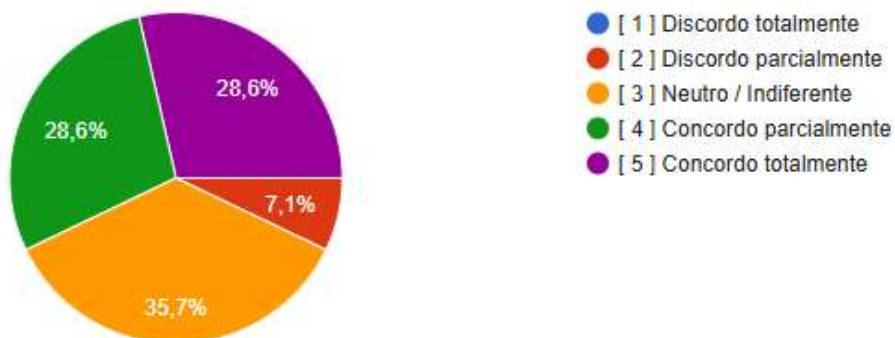
“Após exercer minhas funções por meio do teletrabalho, percebi diminuição das minhas despesas pessoais ou familiares em relação ao trabalho presencial.”

- 5 servidores - [3] Neutro / Indiferente
- 4 servidores - [4] Concordo parcialmente
- 4 servidores - [5] Concordo totalmente
- 1 servidor - [2] Discordo parcialmente

Sendo uma pergunta oposta à anterior, houve a confirmação da conclusão extraída da análise da questão anteriormente disposta, motivada principalmente pela redução no custo com transporte. Esse cenário é característico do teletrabalho e reafirma a necessidade de políticas compensatórias específicas, uma vez que o impacto financeiro do teletrabalho depende do perfil do servidor e da função desempenhada (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003). O teletrabalho diminui alguns custos e aumenta outros, apontando para a necessidade de um mapeamento preciso das despesas para definir contrapartidas institucionais.

Figura 42 – Percentual de respostas na questão 10.2

14 respostas



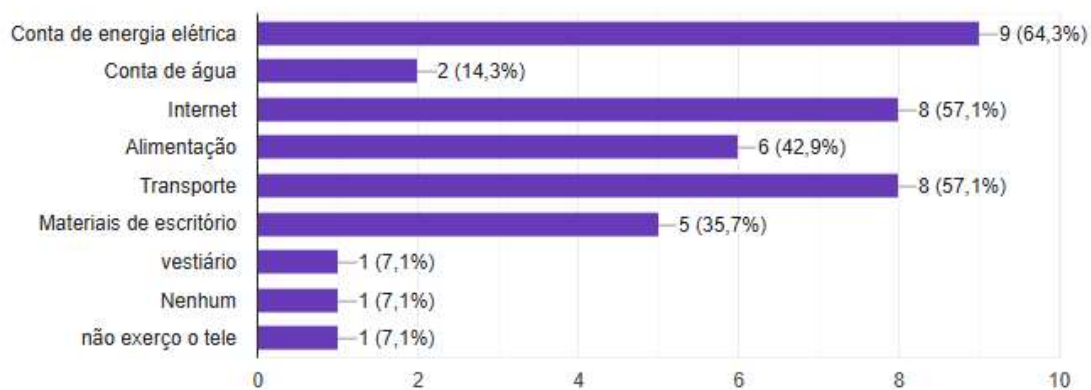
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 11

“Os seguintes itens de despesa sofreram alteração com o teletrabalho: (Marque os que se aplicam).”

Figura 43 – Percentual de respostas na questão 11

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Resultado:

9 servidores - Conta de energia elétrica

2 servidores - Conta de água

8 servidores - Internet

6 servidores - Alimentação

8 servidores - Transporte

5 servidores - Materiais de escritório

1 servidor - Vestuário

1 servidor - Nenhum

1 servidor - Não exerço teletrabalho

A análise das respostas revelou que os itens com maior frequência de marcação foram os seguintes:

1. **Energia elétrica:** praticamente todos os respondentes indicaram aumento nesse item, que está diretamente ligado à permanência do servidor em casa, durante todo o expediente.
2. **Internet:** foi o segundo item mais assinalado, confirmando que a manutenção de conectividade adequada no regime remoto gera custo direto para o servidor.
3. **Transporte:** o teletrabalho reduz ou elimina a necessidade de deslocamento diário, o que tende a gerar economia imediata com combustível, transporte público ou estacionamento. Esse resultado foi corroborado na questão 12 do questionário, na qual a maioria afirmou ter reduzido o uso de automóvel ou meio de transporte pessoal, reforçando a economia nesse aspecto.
4. **Alimentação:** muitos servidores relataram aumento, possivelmente devido ao preparo integral de refeições em casa, durante a jornada.
5. **Equipamentos e materiais de trabalho:** parte significativa dos respondentes marcou essa opção, indicando a aquisição ou substituição de notebooks, cadeiras, mesas, entre outros itens.

Esses dados evidenciam uma redistribuição dos custos operacionais da instituição para o servidor (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). Enquanto o órgão economiza com infraestrutura, energia e transporte, o servidor passa a arcar com custos antes diluídos institucionalmente.

A redução nos custos de transporte é uma das vantagens mais destacadas do teletrabalho segundo a literatura, uma vez que a eliminação do tempo e do custo do deslocamento representa um ganho significativo para o trabalhador, tanto financeiro quanto em termos de qualidade de vida (Mokhtarian e Salomon, 1994). No entanto, essa redistribuição de benefícios precisa ser equilibrada, de modo a não sobrecarregar o servidor com novos custos sem compensação institucional (Tremblay, 2002).

Os gastos com transporte foi reduzido para a maioria dos servidores em teletrabalho, representando um benefício direto para o servidor e uma economia para o Estado. No entanto, essa redução precisa ser analisada em conjunto com o aumento de outras despesas, como energia, internet e equipamentos. Além disso, a ausência de suporte institucional em relação à infraestrutura do *home office* pode levar à ineficiência técnica, a desconforto ergonômico e ao desgaste físico e emocional do servidor (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003; Tremblay, 2002).

A análise da questão 11 indica que os servidores do TJMS assumiram parte significativa dos custos operacionais do trabalho remoto. Esse dado é essencial para repensar a política de benefícios da instituição, sendo pertinente discutir a criação de **auxílio tecnológico** e a oferta de kits de trabalho padronizados.

Análise da questão 12

“O uso do automóvel ou de outro meio de locomoção foi reduzido no meu contexto pessoal ou familiar, após o início do teletrabalho.”

9 servidores - [5] Concordo totalmente

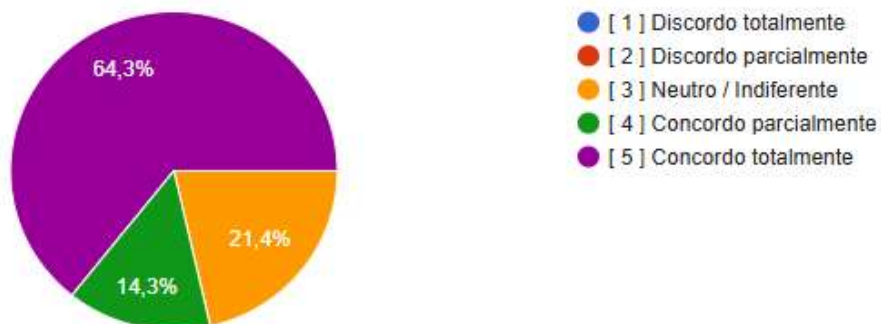
3 servidores - [3] Neutro / Indiferente

2 servidores - [4] Concordo parcialmente

A maioria concordou totalmente ou parcialmente, indicando diminuição no uso de transporte. Esse resultado está alinhado com os princípios de sustentabilidade defendidos pela Agenda 2030 (ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis; e 13 – Combate às alterações climáticas) (ONU, 2015). O teletrabalho reduz deslocamentos, poluição e tempo improdutivo (Tremblay, 2002), reforçando a viabilidade do teletrabalho no setor público.

Figura 44 – Percentual de respostas na questão 12

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 13.1

“Com o teletrabalho, percebi mudanças positivas em minhas relações familiares devido à minha presença física mais frequente em casa.”

11 servidores - [5] Concordo totalmente

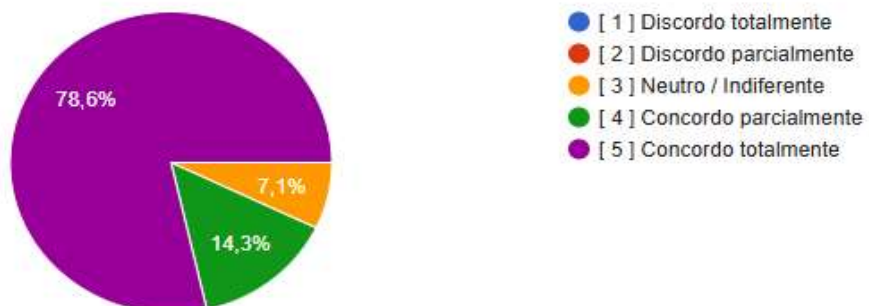
2 servidores - [4] Concordo parcialmente

1 servidor - [3] Neutro / Indiferente

A maior parte dos respondentes indicou concordância, apontando melhora na convivência familiar. O teletrabalho, ao permitir maior presença física no ambiente doméstico, pode fortalecer vínculos e reduzir o estresse familiar (Ferreira e Mendes, 2008), o que é confirmado pelas respostas que dão conta de que houve impacto positivo nas relações familiares, demonstrando que o regime remoto favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 45 – Percentual de respostas na questão 13.1

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Análise da questão 13.2

“Com o teletrabalho, percebi mudanças negativas em minhas relações familiares devido à minha presença física mais frequente em casa.”

11 servidores - [1] Discordo totalmente

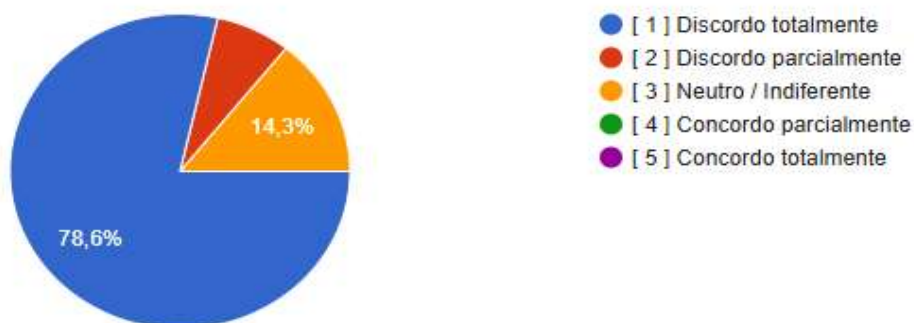
2 servidores - [3] Neutro / Indiferente

1 servidor - [2] Discordo parcialmente

A maioria discordou, indicando baixa percepção de efeitos negativos na convivência familiar, confirmando a conclusão da questão anterior. Isso reforça a ideia de que os benefícios do teletrabalho superaram os desafios no âmbito familiar, ao menos no contexto institucional analisado. Os casos negativos parecem pontuais e relacionados a situações específicas. O teletrabalho não comprometeu as relações familiares, segundo a percepção da maioria dos respondentes, corroborando seu caráter positivo.

Figura 46 – Percentual de respostas na questão 13.2

14 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

4.3.3 Análise das questões abertas

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de procedimentos metodológicos que, mesmo estando em contínuo aperfeiçoamento, permite a investigação sistemática de uma grande variedade de discursos, tanto em seu conteúdo quanto em sua forma. Trata-se de um método amplamente aplicável a diferentes contextos e tipos de dados, cuja função principal é extrair significados a partir da organização estruturada da informação textual, oral ou visual (Bardin, 1997).

Para a condução adequada dessa técnica, propõe-se um processo dividido em três grandes fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Essa última etapa abrange a codificação e a inferência, fundamentais para se alcançar a interpretação dos dados. Além disso, a metodologia pressupõe a utilização de técnicas específicas para categorização, interpretação e informatização, com o suporte de exemplos práticos que auxiliam a sua aplicação (Bardin, 1997).

Durante a fase de pré-análise, dá-se a preparação do material a ser estudado, formando o *corpus* da pesquisa. Nesse momento, selecionam-se os documentos pertinentes, estabelecem-se hipóteses iniciais e definem-se indicadores que irão orientar a leitura analítica dos dados. Essa etapa exige o cumprimento de certos critérios metodológicos, como: a exaustividade, que implica considerar todo o conteúdo relevante; a representatividade, que garante que o *corpus* reflita o universo estudado; a homogeneidade, que requer uniformidade temática e metodológica; a pertinência, assegurando a adequação do material aos objetivos da pesquisa; e a exclusividade, pela qual cada unidade de análise deve pertencer a apenas uma categoria (Bardin, 1997).

A codificação dos dados constitui-se na seleção das unidades de registro, ou seja, fragmentos do material que serão analisados. Essas unidades podem ser palavras, expressões, frases ou temas inteiros, sendo escolhidas com base na sua relevância para os objetivos da pesquisa. A escolha cuidadosa dessas unidades é crucial, pois elas formam o ponto de partida para a categorização posterior (Bardin, 1997).

Na sequência, realiza-se a categorização, processo no qual as unidades de registro são agrupadas em categorias com base em características comuns. Essas categorias funcionam como classes ou rubricas analíticas que sintetizam e representam os conteúdos recorrentes encontrados no material. Os critérios utilizados para definir essas categorias podem ser diversos: semânticos, baseados em temas; sintáticos, que envolvem elementos gramaticais como verbos e adjetivos; léxicos, relacionados ao significado das palavras e suas variações (como sinônimos e antônimos); e expressivos, que consideram aspectos estilísticos e emocionais da linguagem. O processo se dá em duas etapas complementares: o inventário, que identifica elementos comuns; e a classificação, que organiza esses elementos de forma coerente e sistemática (Bardin, 1997).

Por fim, na fase de interpretação, o pesquisador retorna ao referencial teórico para embasar as análises realizadas. Essa etapa exige a produção de inferências fundamentadas, que permitam acessar os significados implícitos nos discursos e oferecer uma compreensão aprofundada das representações expressas pelos sujeitos da pesquisa. O foco não está apenas nas palavras ditas ou escritas, mas, também, no sentido subjacente que elas carregam em seus contextos específicos (Bardin, 1997).

A anotação quanto à frequência obedecerá à descrição de “alta” em ocorrências de códigos por cinco ou mais vezes; “média”, de três ou quatro menções; e “baixa”, com uma ou duas. Tal critério se deu com base na recorrência média de ocorrência dos códigos nas questões abertas como um todo, a fim de dar uma sensação mais precisa quanto ao nível de menção a cada categoria.

Análise da questão 3.1

“Algum aspecto do regime de teletrabalho poderia ser melhor informado aos gestores do TJMS? Qual(is)?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (recortes com sentido completo)

Foram selecionadas expressões ou frases com conteúdo relevante das respostas (unidades de registro):

1. "Deveria ser regulamentado, para maior segurança do servidor".
2. "Fragilidade do sistema em relação a não ser um direito adquirido".
3. "Servidores em teletrabalho não se enquadram nos requisitos".
4. "Colegas doentes [...] não tiveram o pedido deferido".
5. "Teletrabalho para pessoas com deficiência, especialmente autistas".
6. "Parâmetros objetivos da avaliação de produtividade".
7. "Clareza quanto à quantidade de servidores e critérios de deferimento".
8. "Falta uma regulamentação mais clara".
9. "Consequência prática do não atingimento da meta".
10. "A concessão do teletrabalho deve ser analisada com base em setores".
11. "Regras e diretrizes".
12. "Facilidade de trabalhar a qualquer hora e manter a qualidade de vida pessoal".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Cada unidade de registro recebeu um código:

Quadro 5 – Códigos e unidades de registro na questão 3.1

Código	Unidade de registro
C1	Regulamentação do teletrabalho
C2	Fragilidade/percepção de direito
C3	Injustiça na concessão
C4	Inclusão de pessoas com deficiência
C5	Crítérios objetivos de produtividade e adesão
C6	Falta de clareza nos critérios de deferimento
C7	Falta de transparência nas decisões
C8	Relação entre produtividade e concessão do benefício
C9	Necessidade de diretrizes por setor específico
C10	Qualidade de vida e flexibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO (agregação dos códigos em categorias maiores)

Quadro 6 – Categorias na questão 3.1

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Normatização e clareza regulatória	C1, C6, C7	Necessidade de regras claras, públicas e detalhadas.
Justiça e equidade na concessão	C2, C3, C4	Demandas por equidade e inclusão no acesso ao teletrabalho.
Critérios objetivos e metas	C5, C8	Necessidade de critérios técnicos para avaliação de desempenho.
Adaptação organizacional por setor	C9	Consideração das especificidades organizacionais para concessão.
Benefícios percebidos pelos servidores	C10	Reconhecimento de aspectos positivos, como qualidade de vida e flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 7 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 3.1

Categoria	Descrição dos códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Normatização e clareza regulatória	Falta de regulamentação, regras pouco claras	Alta	6
Justiça e equidade na concessão	Critérios subjetivos, PCDs preteridos	Alta	5
Critérios objetivos e metas	Parâmetros de produtividade, metas e deferimento	Média	4
Adaptação organizacional por setor	Avaliação por especificidade de setores	Baixa	2
Benefícios percebidos pelos servidores	Qualidade de vida, horários flexíveis	Baixa	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com base no referencial teórico da dissertação, é possível concluir que a falta de normatização clara compromete os princípios da transparência e impessoalidade (Roberts, 2006; Rowat, 1965), havendo a necessidade também de adoção de critérios objetivos de produtividade para a avaliação justa no serviço público (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002). A definição de regras por setor indica uma abordagem mais flexível, condizente com a ideia de customização organizacional (Tremblay, 2002).

É possível, ainda, fazer referência ao fato de a desigualdade no acesso ao teletrabalho, especialmente por servidores com deficiência, colide com o princípio da moralidade e eficiência

(Dubnick e Frederickson, 2011; Ostrom, 1990). Por fim, a menção à qualidade de vida reforça o benefício social do teletrabalho (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003).

Análise da questão 6.1

“Quais são os mecanismos de controle do cumprimento da carga horária?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (recortes com sentido completo)

1. "Metas".
2. "Meta diária combinada com meta mensal".
3. "Registro de ponto".
4. "Não há objetividade nesse controle dentro da CPE".
5. "Meta acrescida de 30% sobre o presencial e corte do auxílio-transporte".
6. "Relatório do BI, através do tempo de login do SAJ".
7. "A produtividade deve ser 30% maior que a do presencial".
8. "Ponto eletrônico".
9. "Análise de relatório pelo sistema BI, [...] estimativa de horas líquidas trabalhadas".
10. "Ponto e metas".
11. "Carga horária não seja um fator importante para o teletrabalho".
12. "Produtividade e movimentação".
13. "Controle através do BI e quantidade de horas trabalhadas no mês".
14. "Meta de processos realizados por dia".

Passo 2. CODIFICAÇÃO (atribuição de códigos a unidades de registro)

Quadro 8 – Códigos e unidades de registro na questão 6.1

Código	Unidade de registro
C1	Metas diárias e mensais
C2	Registro de ponto
C3	Falta de objetividade no controle
C4	Aumento de meta e corte de benefícios (pressão por desempenho)
C5	Monitoramento via BI/SAJ (tempo de login, movimentações, horas estimadas)

C6	Exigência de produtividade superior ao presencial
C7	Percepção crítica: carga horária não é o mais importante

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO (agrupamento por afinidade temática)

Quadro 9 – Categorias na questão 6.1

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Controle por metas e desempenho	C1, C4, C6	Envolve exigência de produtividade e estabelecimento de metas.
Controle por sistemas eletrônicos	C2, C5	Utilização de ferramentas como ponto eletrônico e BI/SAJ para monitoramento.
Críticas e limitações do sistema	C3, C7	Percepções sobre injustiça, ineficiência ou inadequação do controle.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 10 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.1

Categoria	Descrição dos códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Controle por metas e desempenho	Metas diárias e mensais, aumento de produtividade	Alta	6
Controle por sistemas eletrônicos	BI, SAJ, ponto eletrônico	Alta	7
Críticas e limitações do sistema	Falta de objetividade, controle desigual	Média	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

O uso de metas aumentadas (30% sobre o presencial) e corte de benefícios, ainda que objetive eficiência, pode comprometer os princípios da economicidade e da moralidade caso não haja equidade na exigência (Bouckaert e Halligan, 2008; Dubnick e Frederickson, 2011). Contudo, a utilização de sistemas eletrônicos (BI, SAJ, ponto eletrônico) responde à necessidade de mensuração no serviço público (Matias-Pereira, 2013; Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002).

A crítica de que "carga horária não seja um fator importante para o teletrabalho" reflete a transição do controle por tempo para controle por resultados, defendido na Nova Gestão Pública (NGP) (Bouckaert e Halligan, 2008), mas a falta de objetividade dentro de setores como a CPE demonstra riscos à impessoalidade e à isonomia, além de afetar o clima organizacional.

Análise da questão 6.2

“Quais são os mecanismos de controle do cumprimento das metas de trabalho?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (principais ideias)

1. "produtividade".
2. "BIs, controles de prazos no fluxo de trabalho".
3. "Utilização do BI".
4. "Não há objetividade nesse controle dentro da CPE".
5. "Relatório extraído do SAJ e BI".
6. "Relatório do BI - Análise da produtividade mensal".
7. "Conferência da produtividade [...] pela chefia direta".
8. "Power BI e controle de prazos nas filas".
9. "Análise de relatório pelo BI [...] prazos, audiências etc.".
10. "BI".
11. "Critérios objetivos (BI) e subjetivos (filas e prazos)".
12. "Controle do gestor sobre metas diárias".
13. "Controle via BI e meta de produtividade mensal".
14. "Sistema Power BI".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Quadro 11 – Códigos e unidades de registro na questão 6.2

Código	Unidade de registro
C1	Uso de indicadores de produtividade
C2	Controle via BI/Power BI
C3	Monitoramento de prazos no fluxo de trabalho/filas
C4	Falta de objetividade e desigualdade no controle
C5	Avaliação direta pela chefia
C6	Avaliação por relatórios (SAJ e BI)
C7	Critérios objetivos e subjetivos
C8	Monitoramento de metas diárias

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO

Quadro 12 – Categorias na questão 6.2

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Sistemas de monitoramento eletrônico	C2, C6	Uso de ferramentas como BI, Power BI e SAJ para acompanhar metas
Crítérios de desempenho	C1, C7, C8	Envolve uso de metas, produtividade e critérios mistos (objetivos/subjetivos)
Gestão direta e supervisão	C5	Avaliação da chefia direta, inclusive mensal
Controle por fluxo e prazos	C3	Avaliação de andamento de processos e cumprimento de prazos
Limitações do sistema de controle	C4	Falta de padronização e percepção de injustiça

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 13 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.2

Categoria	Descrição dos códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Sistemas de monitoramento eletrônico	Power BI, relatórios do SAJ e BI	Alta	7
Crítérios de desempenho	Produtividade, metas diárias e mensais	Alta	5
Gestão direta e supervisão	Chefia direta, avaliação subjetiva, orientação direta	Média	3
Controle por fluxo e prazos	Controle de prazos nas filas, verificação de tarefas acumuladas	Média	3
Limitações do sistema de controle	Falta de objetividade, desigualdade, sistemas que não captam todo o trabalho	Baixa	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

O uso extensivo de BI e Power BI responde à exigência contemporânea por ferramentas de gestão com base em evidências, conforme defende a Nova Gestão Pública. A presença de critérios subjetivos, como análise de filas e julgamento da chefia, aponta para limites na objetividade e impessoalidade, afetando potencialmente os princípios da administração pública (Congresso Nacional, 1988; Dubnick e Frederickson, 2011).

A crítica à falta de padronização, quando da concessão de teletrabalho dentro da CPE, sugere riscos à isonomia e à transparência. Além disso, a prática de avaliação por produtividade mensal e metas diárias é imprescindível à mensuração de resultados em modelos de teletrabalho (Hill, Ferris e Märtinson, 2003).

Análise da questão 6.3

“Quais são as estratégias que o seu setor utiliza para amenizar as barreiras de comunicação decorrentes do teletrabalho?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (frases significativas)

1. "Comunicação pelo Teams".
2. "Reuniões sempre que possível e necessário via Teams".
3. "Todos os servidores respondem ao Teams".
4. "Não há estratégias. Muitos são preteridos por critérios subjetivos".
5. "Com Teams e WhatsApp, não existem barreiras".
6. "Teams - orientações semanais sobre processos".
7. "Teams, e-mail, WhatsApp".
8. "Disponibilização de supervisores".
9. "Áudios e vídeos tutoriais, comparecimento presencial".
10. "Dificuldade com tecnologia, servidores mais antigos vão presencialmente".
11. "O Teams é aceito e amplamente utilizado".
12. "Entrar em contato constantemente".
13. "Teams, WhatsApp, e-mail, videoconferência".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Quadro 14 – Códigos e unidades de registro na questão 6.3

Código	Unidade de registro
C1	Uso de ferramentas digitais (Teams, WhatsApp, e-mail, videoconferência)
C2	Reuniões regulares para alinhamento
C3	Respostas integradas e comunicação constante via Teams
C4	Falta de estratégias e percepção de subjetividade dos gestores
C5	Envio de materiais complementares (áudios, vídeos, tutoriais)
C6	Presença eventual para tirar dúvidas
C7	Dificuldades de inclusão digital entre servidores mais antigos
C8	Disponibilização de supervisores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO

Quadro 15 – Categorias na questão 6.3

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Canais digitais de comunicação	C1, C3	Uso de Teams, WhatsApp, e-mail, videoconferência como meios principais
Rotinas de alinhamento e supervisão	C2, C6, C8	Reuniões, contatos constantes e supervisores disponíveis
Suporte ao entendimento	C5, C6	Materiais audiovisuais e opção de comparecimento pontual
Desafios e desigualdades na comunicação	C4, C7	Falta de estratégias formais e dificuldades com tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 16 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 6.3

Categoria	Descrição dos códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Canais digitais de comunicação	Uso de Teams, WhatsApp, e-mail, videoconferência como meios principais	Alta	10
Rotinas de alinhamento e supervisão	Reuniões, contatos constantes e supervisores disponíveis	Média	4
Suporte ao entendimento	Materiais audiovisuais (áudios e vídeos), possibilidade de comparecimento pontual	Média	3
Desafios e desigualdades na comunicação	Falta de estratégias formais, dificuldades com tecnologia por parte de servidores antigos	Média	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

O uso de múltiplos canais digitais mostra uma adaptação positiva ao teletrabalho, em linha com a literatura sobre ferramentas de TIC (Illegems, Verbeke e S'jegers, 2001). Além disso, a presença de ações de supervisão e materiais explicativos indica boas práticas de gestão e favorece a comunicação organizacional (Tavares *et al.*, 2020).

No entanto, a percepção de subjetividade e falta de estratégias formais aponta para deficiências na gestão de pessoas, afetando a equidade e os princípios da administração pública (Congresso Nacional, 1988; Dubnick e Frederickson, 2011). Ademais, a menção às dificuldades tecnológicas de servidores mais antigos indica falhas em inclusão digital, o que pode comprometer a eficiência e universalidade dos serviços públicos (Helenius, 2017).

Análise da questão 7.1

“No seu ponto de vista, isso interfere na realização do trabalho? De que forma?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (frases-chave das respostas)

1. "Presencial é melhor para resolver dúvidas".
2. "A sensação de pertencimento fica prejudicada".
3. "Não interfere. Vários servidores fazem teletrabalho e mantêm a qualidade".
4. "A comunicação a distância é mais objetiva e detalhada".
5. "Não interfere".
6. "CPE permite trabalho remoto com cumprimento de funções".
7. "A comunicação interfere muito, mas é eficaz no meu setor".
8. "Respostas em tempo hábil via Teams".
9. "Interfere dependendo do servidor, principalmente os mais antigos".
10. "Forma positiva na economia de recursos".
11. "A comunicação funciona".
12. "Interfere no resultado final, pois comunicação é fundamental".
13. "A comunicação é apoio para a equipe, as estratégias e dúvidas".
14. "Não".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Quadro 17 – Códigos e unidades de registro na questão 7.1

Código	Unidade de registro
C1	Preferência por interação presencial para dúvidas e pertencimento
C2	Não interfere no desempenho
C3	Comunicação digital eficaz e objetiva
C4	A estrutura funcional permite trabalho remoto
C5	Interfere apenas em casos específicos (servidores com dificuldade técnica)
C6	Economia de recursos
C7	Comunicação como elemento essencial para alinhamento e execução

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO

Quadro 18 – Categorias na questão 7.1

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Percepção positiva sobre o teletrabalho	C2, C3, C4, C6	Não há impacto negativo ou há benefícios claros, como economia e objetividade.
Limitações ou desafios percebidos	C1, C5	Preferência por contato presencial ou dificuldade com tecnologia.
Importância da comunicação para o trabalho	C7	Comunicação é ponto crítico para fluidez do trabalho, estratégias e equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 19 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 7.1

Categoria	Descrição de códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Percepção positiva sobre o teletrabalho	Economia de recursos, fluidez, produtividade	Alta	6
Limitações ou desafios percebidos	Falta de pertencimento, dúvidas técnicas	Média	4
Importância da comunicação para o trabalho	Comunicação eficiente ou dificultada	Alta	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação aparece como um elemento central, sendo um facilitador ou uma barreira conforme a capacidade técnica e cultural dos envolvidos (Helenius, 2017; Mokhtarian e Salomon, 1997). A percepção de que o teletrabalho não interfere na produtividade respalda as conclusões sobre o aumento da produtividade em regimes remotos (Bloom *et al.*, 2015).

A referência à perda de pertencimento pode ser associada à importância da cultura organizacional e identidade coletiva (Tremblay, 2002). O apontamento de que a comunicação a distância pode ser mais objetiva está alinhado à racionalização dos processos defendida na Nova Gestão Pública (Bouckaert e Halligan, 2008). Já a dificuldade com tecnologia por parte de servidores mais antigos revela a necessidade de políticas de inclusão digital, especialmente em contextos públicos.

Análise da questão 8.1

“Indique alguma(s) mudança(s) na dinâmica do setor após a implantação do teletrabalho.”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (recortes significativos)

1. "Para cumprir as metas, [...] é melhor o presencial".
2. "Colegas espalhados em horários distintos".
3. "Nenhuma".
4. "Sou PCD [...] preterido por pessoas sem necessidades".
5. "Melhorou minha qualidade de vida".
6. "Funções da CPE não sofreram alteração significativa".
7. "Teletrabalho permite cobrar maior produtividade".
8. "Intimação telefônica sem degravação".
9. "Produzo com maior qualidade e rapidez".
10. "Metas passaram a ser mais debatidas e preocupantes".
11. "Não senti impactos".
12. "O teletrabalho facilita minha função".
13. "Não impacta a atividade do colega".
14. "Carga aumentou 30%, mas consigo equilibrar com a vida pessoal".
15. "Não houve mudanças".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Quadro 20 – Códigos e unidades de registro na questão 8.1

Código	Unidade de registro
C1	Dificuldade de atingir metas no regime remoto
C2	Desconexão da equipe em horários e locais
C3	Nenhuma mudança percebida
C4	Reclamação sobre desigualdade no acesso ao teletrabalho
C5	Melhora da qualidade de vida
C6	Estabilidade nas funções da CPE
C7	Aumento da cobrança por produtividade
C8	Limitações técnicas (intimações sem degravação)
C9	Aumento da produtividade
C10	Foco maior e cobrança em metas
C11	Experiência anterior minimiza a percepção de mudança
C12	Teletrabalho como facilitador funcional
C13	Teletrabalho do colega não impacta o trabalho do outro
C14	Aumento da carga, mas melhora a conciliação com a vida pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO

Quadro 21 – Categorias na questão 8.1

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Impactos positivos do teletrabalho	C5, C9, C12, C14	Relatos de ganho em qualidade de vida, produtividade e flexibilidade.
Desafios e limitações do regime remoto	C1, C2, C4, C7, C8, C10	Dificuldades técnicas, desarticulação da equipe e cobrança excessiva.
Neutralidade	C3, C6, C11, C13	Respostas que indicam pouca ou nenhuma alteração na execução das funções.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 22 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 8.1

Categoria	Exemplos de códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Impactos positivos do teletrabalho	Qualidade de vida, produtividade, flexibilidade	Alta	7
Desafios e limitações do regime remoto	Desconexão, metas excessivas, exclusão	Média	4
Neutralidade	Sem impacto percebido	Média	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

É possível verificar a percepção de melhoria da qualidade de vida e flexibilidade de horários (Hill, Ferris e Mårtinson, 2003; Mokhtarian e Salomon, 1994). Contudo, o aumento da exigência de metas e produtividade e a percepção de desigualdade no acesso (como no caso das pessoas com deficiência) geram tensão organizacional e podem violar os princípios da moralidade e da isonomia (Dubnick e Frederickson, 2011).

A estabilidade das funções da CPE mostra que atividades rotineiras e digitais são menos impactadas por mudanças no regime de trabalho, corroborando com a literatura sobre trabalhos altamente sistematizados no serviço público (Matias-Pereira, 2013). No entanto, a percepção de desconexão entre colegas em diferentes horários e locais pode comprometer o sentimento de pertencimento e a coesão da equipe (Helenius, 2017).

Análise da questão 14

“Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado neste questionário?”

Passo 1. UNIDADES DE REGISTRO (frases-chave)

1. "Não".
2. "Falta de suporte de cunho emocional para com o servidor".
3. "O teletrabalho ajuda na qualidade de vida [...] perto da família".
4. "Sou PCD e resido em outro estado [...]. Não sei mais a quem recorrer".
5. "A produtividade aumenta em 30%. [...] O TJ poderia conceder auxílio tecnológico".
6. "O CPE não demanda atendimento [...] redução de custos e maior satisfação".
7. "Experiência do teletrabalho bem positiva [...] exige monitoramento para evitar fraudes".
8. "Uso de metas razoáveis [...] equilíbrio entre resultado e qualidade de vida".
9. "Perfil pessoal adequado ao teletrabalho [...] saúde mental e qualidade de vida melhoram".
10. "Ambiente presencial insalubre [...] sala fechada com altos níveis de CO₂".

Passo 2. CODIFICAÇÃO

Quadro 23 – Códigos e unidades de registro na questão 14

Código	Unidade de registro
C1	Nenhuma manifestação adicional
C2	Necessidade de apoio emocional no regime de teletrabalho
C3	Benefício do teletrabalho para qualidade de vida e proximidade familiar
C4	Reclamação sobre falta de acesso ao teletrabalho por PCD
C5	Proposta de substituição do auxílio-transporte por auxílio tecnológico
C6	Ganhos institucionais: redução de custos, maior satisfação
C7	Experiência positiva com ressalvas sobre controle e perfil adequado
C8	Necessidade de metas razoáveis e equilíbrio entre resultado e bem-estar
C9	Teletrabalho como alternativa mais saudável e adequada para o servidor
C10	Crítica ao ambiente físico do trabalho presencial

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 3. CATEGORIZAÇÃO

Quadro 24 – Categorias na questão 14

Categoria	Códigos relacionados	Descrição
Aspectos positivos do teletrabalho	C3, C6, C7, C9	Reconhecimento dos benefícios pessoais e institucionais
Demandas e sugestões de melhoria	C2, C4, C5, C8	Reclamações, propostas e necessidades de ajustes
Críticas ao ambiente presencial	C10	Questões estruturais e de saúde no trabalho presencial
Neutralidade e ausência de manifestação	C1	Participantes que não quiseram ou não souberam opinar

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 25 – Frequência de ocorrência dos códigos na questão 14

Categoria	Descrição de códigos	Frequência (relativa)	Nº de ocorrências
Aspectos positivos do teletrabalho	Qualidade de vida, satisfação, ambiente saudável	Alta	6
Neutralidade e ausência de manifestação	“Não”	Alta	5
Demandas e sugestões de melhoria	Apoio emocional, auxílio tecnológico	Média	4
Críticas ao ambiente presencial	Insalubridade, deslocamento	Média	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Passo 4. INTERPRETAÇÃO À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

É possível verificar menções ao impacto positivo na saúde mental, na qualidade de vida e na produtividade. Esse resultado evidencia o bem-estar em regimes remotos (Helenius, 2017; Mokhtarian e Salomon, 1994). Entretanto, é oportuna a sugestão de implementação de auxílio tecnológico, pois indica a necessidade de modernização administrativa e adequação de benefícios (Barros; Silva, 2010).

A queixa de um servidor PCD que teve o teletrabalho negado reforça a urgência da adoção de critérios objetivos e inclusivos para a concessão do regime remoto. Em outro aspecto, a falta de apoio emocional revela uma lacuna na política de gestão de pessoas, apontando para a importância da saúde emocional no serviço público remoto (Ferreira e Mendes, 2008).

O destaque para o monitoramento para evitar fraudes mostra consciência da necessidade de controle e *accountability*, pilares da Nova Gestão Pública (NGP) (Bouckaert e Halligan, 2008).

4.3.4 Conclusão e análises qualitativas dos dados

A partir da metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), aplicou-se a técnica de codificação temática para interpretar as respostas abertas do Instrumento de Coleta de Dados aplicado aos servidores do TJMS. O objetivo foi compreender percepções, críticas e sugestões sobre o regime de teletrabalho, com foco em aspectos operacionais, comunicacionais e humanos.

A análise dos dados revela uma percepção majoritariamente positiva sobre o teletrabalho, com ênfase em ganhos de qualidade de vida, melhoria na produtividade e flexibilidade de horários, em consonância com os estudos de Hill, Ferris e Mårtinson (2003) e Bloom *et al.* (2015). Autores como Helenius (2017) também destacam a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que se confirma nos relatos.

As respostas demonstram que, embora o teletrabalho seja consolidado em diversas funções, a ausência de uma regulamentação clara compromete a transparência e a segurança organizacional. Os relatos reforçam a necessidade de parâmetros técnicos e objetivos para a adesão ao regime de trabalho remoto (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer, 2002), pois são de grande importância indicadores de desempenho bem definidos no setor público, para garantir uma gestão inclusiva e justa (Barros e Silva, 2010).

É relevante, ainda, a percepção de que gestores precisam entender melhor as diferenças setoriais, pois isso também se relaciona ao conceito de governança organizacional flexível. Esse fator ressalta a importância de políticas adaptadas à realidade funcional de cada unidade administrativa (Tremblay, 2002).

No entanto, é possível notar que a falta de padronização e objetividade nos critérios de adesão e metas pode comprometer os princípios da isonomia e impessoalidade (Congresso Nacional, 1988; Dubnick e Frederickson, 2011). Além disso, a dificuldade de acesso ao teletrabalho por pessoas com deficiência pode indicar a necessidade de políticas de inclusão mais efetivas (Barros e Silva, 2010); e a percepção de que o monitoramento por produtividade pode induzir estratégias de “burlar” metas indica a importância de governança e *accountability* (Bouckaert e Halligan, 2008).

Destaca-se, ainda, a necessidade de apoio emocional e capacitação tecnológica, sobretudo para servidores com dificuldades de adaptação (Ferreira e Mendes, 2008). Portanto, a codificação das respostas abertas revelou diversidade de experiências e percepções sobre o teletrabalho no TJMS.

Enquanto uma parte significativa dos servidores se beneficia do regime remoto, com ganhos claros, outra parcela sinaliza necessidades de ajuste, maior equidade e melhor comunicação institucional, caracterizando um descompasso entre a percepção dos servidores e a ação dos gestores sobre o teletrabalho. Esse fato aponta para uma lacuna de comunicação institucional, regulamentação normativa e justiça procedimental.

Os dados reforçam ainda a importância de implementar políticas públicas internas transparentes, baseadas em critérios objetivos, inclusivos e adaptados por setor. Esse aspecto está plenamente alinhado aos princípios da administração pública e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 - emprego digno; e 10 – redução de desigualdades) da ONU (2015).

As contribuições fornecem subsídios relevantes para o aprimoramento da política de teletrabalho no serviço público. Esse fato pode orientar decisões estratégicas dos gestores no que se refere à regulamentação, ao apoio humano e a critérios de desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, foi possível atender ao seu objetivo principal: analisar as fragilidades e potencialidades do teletrabalho após a sua implementação em um Tribunal de Justiça, diante de uma investigação empírica com base em dados referentes à experiência do teletrabalho no TJMS. A partir disso, foram identificadas diversas potencialidades, como a melhoria na produtividade e na qualidade de vida dos servidores, bem como a redução de custos operacionais, conforme evidenciado nas análises das despesas de custeio e nos relatos dos participantes. Por outro lado, também foram expostas fragilidades, tais como a ausência de regulamentação clara e os desafios relacionados à equidade de acesso e ao suporte organizacional, como o apoio emocional e a capacitação tecnológica.

Com o intuito de se chegar às referidas conclusões, foram percorridos os seguintes objetivos específicos: compreender o impacto do teletrabalho no âmbito financeiro, por meio da análise das despesas de custeio e da sua relação com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); comparar os dados de produtividade dos servidores do TJ no período de teletrabalho e presencial; avaliar as potencialidades e fragilidades do teletrabalho a partir da percepção dos servidores; e desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.

A análise das despesas de custeio, com o fito de compreender o impacto do teletrabalho no âmbito financeiro, demonstrou uma significativa redução de gastos com energia elétrica, água, esgoto, limpeza e outros insumos durante o período de teletrabalho, o que evidencia um impacto positivo no orçamento do mencionado Tribunal. Além disso, essa redução está alinhada aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), especialmente o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e o ODS 12 (consumo e produção responsáveis).

Os dados coletados, com o intuito de comparar os dados de produtividade dos servidores no período de teletrabalho e presencial, indicam que a produtividade dos servidores foi mantida ou até mesmo ampliada durante o regime de teletrabalho. Essa constatação reforça o potencial dessa modalidade para manter a eficiência dos serviços prestados pelo Judiciário, mesmo fora do ambiente físico institucional.

Avaliando as potencialidades e fragilidades do teletrabalho a partir da percepção dos servidores, conclui-se, por meio da aplicação de questionários e da análise qualitativa das respostas abertas, que houve uma percepção majoritariamente positiva dos servidores, que destacaram ganhos em bem-estar, autonomia e flexibilidade. Contudo, também relataram

desafios, como a ausência de critérios claros para adesão, desigualdades tecnológicas e a sobreposição de tarefas pessoais e profissionais.

A dissertação resultou, ainda, na elaboração de um manual de diretrizes práticas para a implementação do teletrabalho no TJMS, conforme apresentado no Anexo 1. Esse produto técnico constitui uma resposta direta à demanda institucional por orientações sistematizadas que contribuam para a modernização da gestão pública, a valorização dos servidores e a melhoria contínua dos processos administrativos.

A análise das despesas de custeio do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul deu-se a partir de uma abordagem conceitual exploratória, diante de um cenário de adaptação a uma realidade difícil imposta pela pandemia da covid-19, que ocasionou a ampla aderência dos servidores à modalidade de teletrabalho.

Frente ao número limitado de artigos relacionados ao tema abordado, considerando uma aplicação direta aos Tribunais de Justiça brasileiros, os resultados obtidos podem ajudar na especialização de estudos. Ademais, os dados alcançados podem contribuir para uma aplicação mais diretamente voltada ao Judiciário e ao desempenho autônomo de seus atos de gestão.

A presente dissertação revelou, a partir de uma análise criteriosa no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), que a implementação do teletrabalho representou uma alternativa viável, eficiente e financeiramente benéfica para a administração pública, especialmente no contexto pandêmico. As análises evidenciaram que houve significativa redução de despesas operacionais, como energia elétrica, manutenção de veículos, limpeza e consumo de recursos materiais. Ademais, os dados demonstraram, de forma significativa, a manutenção ou elevação da produtividade em diversos setores, além de ampla aceitação por parte dos servidores, que relataram melhorias em sua qualidade de vida.

Contudo, o retorno compulsório ao modelo presencial, conforme determinado pela Resolução nº 481 (Conselho Nacional de Justiça, 2022), impôs retrocessos administrativos e operacionais ao TJMS, desconsiderando avanços conquistados e investimentos realizados no período pandêmico, bem como dados técnicos e científicos a fundamentar a edição da referida norma. Tal decisão, embora tenha sido juridicamente vinculante, suscita discussões sobre os limites da atuação normativa do CNJ e a sua interferência na autonomia administrativa dos Tribunais.

A partir das constatações realizadas nesta pesquisa, é possível concluir também que a concessão do teletrabalho tem sido feita às expensas do próprio servidor, que deve arcar com a adequação de local de trabalho, a aquisição de hardware compatível, a instalação de internet e a utilização de recursos básicos ao desempenho do seu trabalho, tais como energia elétrica e

água, nos termos do artigo 7º do Provimento nº 543 (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2021).

É importante, ainda, frisar que, no artigo 5º, III, do Provimento nº 543 (Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2021), consta o limite de 50% de servidores para a concessão de teletrabalho, o que, por óbvio, passou a destoar da determinação do CNJ, que limitou o percentual a 30%.

Ainda que não se pretenda discorrer sobre os critérios de fixação de tais percentuais, certo é que a determinação do órgão correicional limitou a autonomia administrativa do Tribunal de Justiça estadual, tornando difícil a compreensão de sua motivação, que supostamente não apresenta qualquer prejuízo à instituição quanto a indicadores de produtividade e ligados às despesas de custeio.

Deve-se considerar, ainda, que um país de tamanho continental e com especificidades regionais requer do administrador público ferramentas a tornar a prestação de serviços mais eficaz e moderna, a fim de zelar pela correta aplicação da lei em sintonia com o bem-estar de seus servidores públicos. Nesse ínterim, é de suma importância a aplicação das ferramentas administrativas a seu dispor para que se alcance uma prestação de serviços sustentável, em consonância com as metas da Agenda 2030 da ONU (2015).

Diante dos resultados obtidos, propõe-se, como medida de aprimoramento, a criação de um **auxílio tecnológico** para servidores em regime de teletrabalho, a fim de possibilitar a aquisição de equipamentos (computadores, monitores, cadeiras ergonômicas), bem como uma conexão de internet de qualidade, visando a uma maior eficiência e à saúde no desempenho do trabalho. Essa iniciativa visa garantir condições equânimes de desempenho laboral, respeitando os princípios constitucionais da eficiência e economicidade, além de fomentar a justiça organizacional e a equidade entre servidores. A não implementação dessa compensação pode parecer um incentivo institucional apenas à modalidade presencial, que atualmente conta com o pagamento de auxílio-transporte, o que relativiza o princípio da isonomia.

É relevante destacar que este estudo representa uma etapa inicial de investigação, carecendo de aprofundamentos metodológicos adicionais, como a validação dos resultados por meio de pesquisas quantitativas e/ou qualitativas. O propósito deste trabalho não é oferecer uma solução definitiva para o tema, mas, sim, estimular o debate e o aperfeiçoamento da prática do teletrabalho, especialmente considerando a diversidade cultural e a vastidão territorial do Brasil.

Outra limitação relevante consiste no fato de que a pesquisa foi realizada em apenas um Tribunal de Justiça. Diante disso, recomenda-se que, em futuras investigações, o manual elaborado seja aplicado em outros Tribunais, com o objetivo de verificar sua aplicabilidade e

promover eventuais ajustes, considerando as especificidades contextuais de cada organização pública.

Além disso, sugere-se a ampliação dos estudos para abranger diferentes Tribunais, possibilitando, inclusive, análises comparativas entre eles. Seria igualmente pertinente o desenvolvimento de pesquisas mais detalhadas sobre os possíveis impactos da atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na autonomia administrativa dos Tribunais, tema de alta relevância institucional.

Por fim, destaca-se que o teletrabalho não deve ser encarado como solução transitória, mas, sim, como ferramenta estratégica de modernização administrativa e valorização do servidor público. Para isso, é imprescindível que sua institucionalização ocorra de forma planejada, com suporte normativo claro, infraestrutura adequada e, sobretudo, respeito à autonomia decisória dos órgãos públicos, em consonância com os princípios republicanos e democráticos que regem a administração pública brasileira.

Assim, esta dissertação não apenas respondeu, de forma sistemática e fundamentada, ao problema de pesquisa proposto, como também forneceu subsídios teóricos e práticos relevantes para a formulação de políticas públicas internas que fortaleçam a governança e promovam a sustentabilidade organizacional no âmbito do Poder Judiciário.

5.1 Méritos e Limitações

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

Por conseguinte, busca-se, com este trabalho, entender se o órgão corregedor utiliza critérios técnicos fundamentados nos princípios da administração pública para a formulação de suas resoluções afetas ao tema, além da sensibilização dos órgãos administrativos do Poder Judiciário quanto à possibilidade de revisão, caso assim se mostre necessário, ou ao menos como parâmetro para estudo dos efeitos da alternância entre as modalidades de trabalho presencial e telepresencial.

É importante ressaltar o caráter inicial deste estudo, que carece de complementações metodológicas, como a comprovação dos resultados obtidos por pesquisas quantitativas e/ou qualitativas. Além disso, não se pretende trazer uma solução definitiva ao tema, mas, sim,

fomentar sua discussão e aprimoramento diante da diversidade cultural e extensão territorial do Brasil.

Outra limitação deste trabalho é que esta investigação se deu em um único Tribunal de Justiça. Logo, sugere-se, como pesquisa futura, que o manual desenvolvido seja aplicado em outros Tribunais, com o intuito de validá-lo ou até mesmo complementá-lo, visto que as organizações públicas apresentam contextos particulares a serem considerados.

Sugere-se também a continuidade de pesquisas a fim de abranger outros Tribunais, assim como uma análise comparativa entre eles. Seriam também relevantes estudos mais aprofundados acerca da possível interferência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na autonomia administrativa dos Tribunais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; JOIA, L. A. Organizational structure and ICT strategies in the Brazilian Judiciary System. **Government Information Quarterly**, v. 29, p. 32-42, 2012.

ANDRÉ, M. E. D. A. DE. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro, 2008.

ANSONG, E.; BOATENG, R. Organisational adoption of telecommuting: evidence from a developing country. **Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 84, nº 1, p. 1-15, 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 4.526, de 8 de maio de 2014**. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?atual=1&lei=29310>. Acesso em: 20 jul. 2024.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 383-400, 2002.

BĂLĂCESCU, A.; PĂTRASCU, A.; PĂUNESCU, L. M. Adaptability to Teleworking in European Countries. **Amfiteatru Economic**, v. 23, nº 58, p. 683-699, 2021.

BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil inicia Home Office em Brasília e São Paulo**. 2015. Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/44495/Banco%20do%20Brasil%20inicia%20Home%20Office%20em%20Bras%C3%ADlia%20e%20S%C3%A3o%20Paulo#. Acesso em: 15 jul. 2025.

BANISAR, D. Freedom of Information Around the World 2006: a global survey of access to Government Information Laws. **Privacy International**, p. 168, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: LDA, 1997.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, nº 1, p. 71-91, 2010.

BARROSO, S. G. **Qual o futuro do teletrabalho? Um estudo prospectivo com base no método dos cenários e no método Delphi**. [s.l.] Universidade Nova de Lisboa, 2005.

BAYRAK, T. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and informatics**, v. 29, nº 3, p. 286-293, 2012.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, nº 9, p. 1-18, 2020.

BLOOM, N. *et al.* Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, nº 1, p. 165-218, 2015.

BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. *Managing Performance: international comparisons*. **London: Routledge**. February, 2008.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.4525, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012**. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:ministerio.fazenda;secretaria.receita.federal.brasil:portaria:2012-04-20;947>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria nº 947, de 25 de outubro de 2016**. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/4149>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/84430/visao/original>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Brasília, 1996.

CARNEVAL, P. P. D. O. **Teletrabalho na Administração Pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. Niterói/RJ: s.n..

CONGRESSO NACIONAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1º maio 2023.

CONGRESSO NACIONAL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 31 mar. 2025.

CONGRESSO NACIONAL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 31 mar. 2025.

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. Acesso em: 9 jun. 2023.

CONGRESSO NACIONAL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 24 maio 2024.

CONGRESSO NACIONAL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 14 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/187>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 11, de 22 de maio de 2007**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/867>. Acesso em: 23 nov. 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 198, de 1º de julho de 2014**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **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 325, de 29 de junho de 2020**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365w.cnj.jus.br>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 371, de 12 de fevereiro de 2021**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original190621202102236035522dda5ff.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **5º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/5balanco-socioambiental-2021-0207.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1235542021061860cc932a97838.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023c.

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 2023a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Corregedoria lança painel para acompanhar retorno das atividades presenciais no Judiciário.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoria-lanca-painel-para-acompanhar-retorno-das-atividades-presenciais-no-judiciario/>. Acesso em: 13 maio 2025b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Painel.** Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=f6429c97-51b5-4a25-9475-822351eeec8c&sheet=1520f9e4-9259-40cc-889e-d9507c7a6be2&theme=Mix_Theme&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currrel. Acesso em: 13 maio 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre/RS: Artmed, 2007.

DARCANCHY, M. **Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais.** São Paulo/SP: LTr, 2006.

DE SOUSA SANTOS, B. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência.** [s. l.] Edições Afrontamento, 2000.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, nº 4, p. 570-593, 2019.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods.** 1. ed. Nova York: Routledge, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Livros.** 3. ed. [s.l.] Thousand Oaks, 2006.

DETRAN/DF. Instrução nº 1.188, de 08 de dezembro de 2016. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3b4f1f4bff8b4506bb137fd8aab6ce87/Instru_o_1188_08_12_2016.html. Acesso em: 15 jul. 2025.

DI MARTINO, V. **Promoting decent work. The high road to teleworking.** Geneva: International Labour Organization, 2001.

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 Gestão**, v. 29, nº 3, p. 287-299, 2022.

DUBNICK, M. J.; FREDERICKSON, H. G. Public Accountability: performance measurement, the extended State and the search for trust . **Washington: National Academy of Public Administration and the Kettering Foundation**, p. 1-85, 2011.

FALCÃO, J. **O Judiciário segundo os brasileiros.** In: Guerra, S. (Org). Transforma ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora FGV, 2009.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 9. ed. São Paulo/SP: Globo, 2001.

FAYOL, H. **General and industrial management**. [s.l.] London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltda., 1949.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. **Artmed**, p. 111-123, 2008.

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, nº 1, p. 28-46, 2020.

FILARDI, F.; DE CASTRO, R. M.; ZANINI, 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, nº 1, p. 28-46, 2020.

FINCATO, D. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **RJLB**, v. 2, Ano 2, p. 365-396, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.

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, nº 3, p. 190-207, 2022.

FROLICK, M. N.; WILKES, R. B.; URWILER, R. Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 2, nº 3, p. 206-220, 1993.

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, nº 7, p. E426–E432, 2021.

GANI, Z.; TOLEMAN, M. Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 1, nº 3, p. 81-92, 2006.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.

GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, nº 3, p. 20-29, 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of Qualitative Research**, p. 273-285, 1994.

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, Oct., 2022.

HEINRICH, C. J. Evidence-based policy and performance management: challenges and prospects in two parallel movements. **American Review of Public Administration**, v. 37, nº 3, p. 255-277, 2007.

HELENIUS, M. Building competence for telework-supportive company culture. Dissertação de Mestrado. **Satakunta University of Applied Sciences. Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship**, p. 118, 2017.

HERNANDEZ, M. R. P. **Novas perspectivas das relações de trabalho: o teletrabalho**. São Paulo/SP: LTr, 2011.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, nº 2, p. 220-241, 2003.

HOBSBAWM, E. J. **A era das revoluções: 1789-1848**. São Paulo/SP: Paz e Terra, 2013.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, nº 1, p. 3-19, 1991.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 68, nº 3, p. 275-291, 2001.

INGRAHAM, P. W.; RUBAIL, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration**, p. 1-33, 2007.

JARDIM, C. C. DA S. O teletrabalho e suas atuais modalidades. **São Paulo: LTr**, v. 1, 2003.

KIM, T.; MULLINS, L. B.; YOON, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **American Review of Public Administration**, v. 51, nº 4, p. 263-277, 2021.

KORTE, W. B.; WYNNE, R. Telework: penetration, potential and practice in Europe. 1996.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C. Gestão de pessoas e mundo do trabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público (RSP)**, p. 330-359, 2021.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140,

p. 1-55, 1932.

LIMA, T. C.; CRUZ, M. V. O Conselho Nacional de Justiça e as reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. In. Anais. **Encontro Nacional da Anpad**, p. 35, 2011.

MALIK, R.; KAUR, R. Emerging trends in organization behavior: a perspective. **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, v. 7, nº 2, p. 10-20, 2017.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 9. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2012.

MARTINEZ-SÁNCHEZ, A. *et al.* Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. **Personnel Review**, v. 36, nº 1, p. 42-64, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **A adoção do teletrabalho na administração pública - Opinião. Secom. UNB**. Disponível em: <http://unb2.unb.br/noticias/unbagencia/artigo%0A.php?id=638>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2005.

MAZZA, A. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2017.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora**. 4. ed. Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 1999.

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, nº 6, p. 1.441-1.464, 2022.

MINAYO, M. C. DE S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo/SP: Hucitec, 2009.

MOKHTARIAN, P. L.; SALOMON, I. Modeling the choice of telecommuting: setting the context. **Environment and Planning A**, v. 26, p. 749-766, 1994.

MOKHTARIAN, P. L.; SALOMON, I. Modeling the desire to telecommute: the importance of attitudinal factors in behavioral models. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 31, nº 1, p. 35-50, 1997.

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

MROSS, H. Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência. **Enap - Escola Nacional de Administração Pública**, p. 75, 2016.

NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: a status review and selected bibliography. **Transportation Research Part A: General**, v. 22, nº 4, p. 301-317, 1988.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo/SP: Futura, 1997.

O'NEILL, P. L. Rethinking public administration: the case for management. **Public Administration Review**, v. 73, nº 4, p. 617-626, 2013.

OCHÔA, P.; PINTO, L. G. Transformação digital e competências digitais: estratégias de gestão e literacia. **Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa e Universidade dos Açores - Literacia, Media e Cidadania – Livro de Atas do 4º Congresso**. Braga: CECS, p. 386-398, 2016.

OIT. Convenção nº 177, de 1996. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322:NO. Acesso em: 15 jul. 2025.

OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da covid-19**. [s.l: s.n.]. 2020.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 68, nº 3, p. 631-656, 2017.

OLIVEIRA, L. G. L.; NOGUEIRA, J. M. M.; PIMENTEL, T. A. B. A continuidade da ausência do Poder Judiciário como objeto de estudos na administração pública brasileira: um levantamento de 2009 a 2017. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 16, nº 2, p. 75-100, 2018.

OLSON, M. H.; PRIMPS, S. B. Working at home with computers: work and nonwork issues. **Journal of Social Issues**, v. 40, nº 3, p. 97-112, 1984.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 15 jul. 2025.

OSTROM, E. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. **Cambridge: Cambridge University Press**, v. 32, nº 2, 1990.

PARDINI, D. J. *et al.* Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, nº 1, p. 85-103, 2013.

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, nº 12, p. 775-783, 2002.

PIOTROWSKI, S. J. Transparency and secrecy: a reader linking literature and contemporary debate. **Lanham: Lexington Books**, 2007.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the neo-Weberian state. **Oxford University Press**, nº 3, 2011.

ROBERTS, A. Blacked out: government secrecy in the information age. **Cambridge: Cambridge University Press**, p. 1-322, 2006.

ROSENFELD, C. L.; DE ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 54, nº 1, p. 207-233, 2011.

ROWAT, D. C. The Ombudsman Plan: essays on the worldwide spread of an idea. **Toronto: University of Toronto Press**, 1965.

SACCARO JÚNIOR, N. L. Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbano. **Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA**, nº 2.207, 2016.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, nº 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.

SCHWARCZ, L. M.; STARLING, H. M. **Brasil: uma biografia**. São Paulo/SP: Companhia das Letras, 2015.

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

SÃO PAULO. **Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017**. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2017/decreto-62648-27.06.2017.html#:~:text=Institui%20e%20disciplina%20o%20teletrabalho,Paulo%2C%20e%20d%C3%A1%20provid%C3%A2ncias%20correlatas>. Acesso em: 15 jul. 2025.

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, nº 1, p. 85-94, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Estudo de estratégia de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo - Resolução SMA nº 24**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/10082013-estudo-de-estrategias-de-gestao-de-mobilidade-via-teletrabalho-e-teleatividades-no-estado-de-sao-paulo-resolucao-sma-n-24-de-10-de-abril-de-2013/>. Acesso em: 19 mar. 2025.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, nº 61, p. 21-44, 2017.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 12, de 20 de agosto de 2008**. MC/DF. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=606840>. Acesso em: 20 maio 2024.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Resolução nº 568, de 5 de fevereiro de 2016**. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO568-2016.PDF>. Acesso em: 15 jul. 2025.

TAVARES, F. *et al.* Teleworking in portuguese communities during the covid-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, v. 15, nº 3, p. 334-349, 2020.

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. September, 2020, 2021.

TEO, T. S. H.; LIM, V. K. G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among Information Technology (IT) personnel. **International Journal of Information Management**, v. 18, nº 5, p. 329-343, 1998.

THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa**. Paz e Terr ed. Rio de Janeiro/RJ: [s.n.].

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.

TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 54-65, 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Provimento nº 543, de 18 de maio de 2021**. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/provimento_n._543-21-scsm.pdf. Acesso em: 19 nov. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Relatório Anual de Desempenho - Plano de Logística Sustentável TJMS**. [s.l: s.n.]. Disponível em:

<https://www.tjms.jus.br/storage/cms-arquivos/255ee61c3881852955950617e2a7591a.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **TJMS conquista 1º lugar em prêmio nacional. 21 de novembro de 2023.** Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/noticia/63322>. Acesso em: 15 jul. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** [s.l.] Atlas, 1987.

TUNG, L. L.; TURBAN, E. Information technology as an enabler of telecommuting. **International Journal of Information Management**, v. 16, nº 2, p. 103-117, 1996.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Proposal for implementing a telecommuting model. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacion**, nº 12, p. 17-31, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo/SP: Atlas, 2006. v. 34.

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

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretive sociology.** [s.l.] Berkeley: University of California Press, 1978.

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, nº 8, p. 1.823-1.837, 2021.

WOJCAK, E. *et al.* How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: leadership model in telework. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 33-41, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** 5. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caro(a) servidor(a),

O projeto de pesquisa **“Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça”** propõe-se a analisar, compreender e avaliar, a partir da experiência do teletrabalho, os principais impactos organizacionais (ambientais, de produtividade e financeiros) de sua implementação e, posteriormente, do retorno à modalidade presencial no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).

Parte dos dados para o estudo serão coletados por meio de instrumento de coleta de dados junto aos servidores submetidos ao teletrabalho, dentro do TJMS, e será conduzido pelo aluno-pesquisador. O contato interpessoal daí decorrente oferece riscos mínimos aos participantes, já que foram tomadas todas as providências para mitigá-los, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

O pesquisador é o mestrando Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, orientado pelo Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), e coorientado pela Prof^a Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca, do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG).

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao pesquisador para esclarecimento de eventuais dúvidas, no endereço abaixo. Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, entre em contato também com o professor-orientador do estudo.

Neste instrumento de coleta de dados, não é necessário informar seu nome. Solicitamos apenas que confirme seu cargo e sua área de lotação, bem como informe alguns dados, como faixa etária e sexo. Além disso, pedimos que responda às perguntas relacionadas à organização, às condições e às relações socioprofissionais no trabalho, descrevendo o que considerar adequado.

Aos participantes cabe o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e será garantido sigilo absoluto sobre as questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes, bem como a identificação do local da coleta de dados.

Sua participação é fundamental para alcançar os objetivos do estudo proposto.

Atenciosamente,

Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro – mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da UFMS. Endereço: Rua São Félix, 1.310 – Vilas Boas, Campo Grande/MS. Contato do WhatsApp: (67) 98121-2277.

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva – professor-orientador. Endereço: Av. Filinto Muller, 1.555 – Cidade Universitária. Campo Grande/MS. Contato do WhatsApp: (67) 99238-8105.

Etapla 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Servidor nº: _____

Data das respostas: ____/____/____

Caracterização do(a) entrevistado(a):**Gênero:** () masculino () feminino () outro _____.**Idade:** () até 20 anos; () até 30 anos; () até 40 anos; () até 50 anos; () até 60 anos; () acima de 60 anos.**Escolaridade:** () até o ensino médio; () superior incompleto; () superior completo; () pós-graduação.**Tempo de casa:** () até 5 anos; () até 10 anos; () até 20 anos; () até 30 anos; () acima de 30 anos.**Escala padrão para todas as perguntas fechadas:**

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Neutro / Indiferente
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

1. A natureza do meu cargo se encaixa nas seguintes categorias:

- () Analista, assessor ou técnico em área administrativa
- () Analista ou assessor em área judiciária
- () Gestor administrativo de setor ou divisão
- () Gestor-coordenador em área-meio ou área-fim
- () Controlador

*(Esta pergunta é de múltipla escolha, pois se trata de categorização.)***2. Há servidores em teletrabalho em meu setor, seção, divisão ou diretoria?**

[1] Sim

[2] Não

3. As informações fornecidas pelo TJMS sobre o teletrabalho foram suficientes para a tomada de decisão sobre a adoção desse regime.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

3.1 Algum aspecto do regime de teletrabalho poderia ser melhor informado aos gestores do TJMS? Qual(is)?

4. Considero necessária a realização de capacitações ou a criação de um manual/cartilha sobre teletrabalho no TJMS.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

5. Houve variação na carga de trabalho dos servidores em teletrabalho em relação ao modelo presencial.

- [1] Reduziu significativamente
- [2] Reduziu moderadamente
- [3] Permaneceu igual
- [4] Aumentou moderadamente
- [5] Aumentou significativamente

6.1 Quais são os mecanismos de controle do cumprimento da carga-horária?

6.2 Quais são os mecanismos de controle do cumprimento das metas de trabalho?

6.3 Quais são as estratégias que o seu setor utiliza para amenizar as barreiras de comunicação decorrentes do teletrabalho?

7. A comunicação com os servidores em teletrabalho é tão eficaz quanto a comunicação com os servidores presenciais.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

7.1 No seu ponto de vista, isso interfere na realização do trabalho? De que forma?

8. As atividades que eu desempenho na minha função foram impactadas significativamente após a implementação do teletrabalho.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

8.1 Indique alguma(s) mudança(s) na dinâmica do setor após a implantação do teletrabalho?

9.1 A partir da implantação do teletrabalho, foi possível observar um aumento do nível de estresse em comparação ao trabalho presencial.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

9.2 A partir da implantação do teletrabalho, foi possível observar uma diminuição do nível de estresse em comparação ao trabalho presencial.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

10.1 Após exercer minhas funções por meio do teletrabalho, percebi aumento das minhas despesas pessoais ou familiares em relação ao trabalho presencial.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente

- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

10.2 Após exercer minhas funções por meio do teletrabalho, percebi diminuição das minhas despesas pessoais ou familiares em relação ao trabalho presencial.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

11. Os seguintes itens de despesa sofreram alteração com o teletrabalho: (Marque os que se aplicam)

- ☐ Conta de energia elétrica
- ☐ Conta de água
- ☐ Internet
- ☐ Alimentação
- ☐ Transporte
- ☐ Materiais de escritório
- ☐ Outros (especificar): _____

12. O uso do automóvel ou de outro meio de locomoção foi reduzido no meu contexto pessoal ou familiar, após o início do teletrabalho.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

13.1 Com o teletrabalho, percebi mudanças positivas em minhas relações familiares devido à minha presença física mais frequente em casa.

- [1] Discordo totalmente

- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

13.2 Com o teletrabalho, percebi mudanças negativas em minhas relações familiares devido à minha presença física mais frequente em casa.

- [1] Discordo totalmente
- [2] Discordo parcialmente
- [3] Neutro / Indiferente
- [4] Concordo parcialmente
- [5] Concordo totalmente

14. Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado neste questionário?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção, antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o(a) senhor(a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-la.

A proposta deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar desse procedimento.

O objetivo desta pesquisa é analisar as principais influências organizacionais (ambientais, de produtividade e financeiras) da implementação do teletrabalho antes e após o retorno das atividades presenciais, devido ao período de pandemia, no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Para isso, tem como justificativa a realização de um estudo científico para amparar decisões de gestores públicos e criadores de políticas públicas.

Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação serão os seguintes: clicar no **link** criado para ser direcionado(a) a um ambiente **online** para responder a um **questionário** de perguntas abertas e fechadas, com a duração média de dez minutos, sobre sua experiência com o teletrabalho. É importante salientar que será garantido o anonimato de todos os participantes e não haverá qualquer consulta do pesquisador em prontuários profissionais.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. No nosso estudo, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são a utilização de parte do tempo de descanso do(a) profissional para responder ao **questionário**, além de possíveis lembranças de período passado possíveis de causar algum desconforto a partir de experiências ruins com o teletrabalho ou com a modalidade de trabalho presencial.

Contudo, essa pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa são a aquisição de dados científicos a respaldar posteriores decisões dos gestores quanto à adoção da modalidade de trabalho mais adequada a cada setor ou perfil de profissional, visando a uma melhor qualidade de ambiente de trabalho e a reduções de custos ao poder público, além de contribuir para posteriores pesquisas de mesma finalidade.

Além disso, é importante destacar que a pesquisa realizada por meio virtual apresenta riscos, tais como: privacidade e segurança dos dados, limitações tecnológicas, falta de controle sobre o ambiente, autenticidade das respostas, compreensão e interpretação das perguntas, taxa de resposta e abandono e conformidade ética.

Mas, visando à mitigação desses riscos, serão adotadas algumas ações, como garantir que a plataforma utilizada cumpra requisitos de proteção de dados (como a LGPD, no Brasil); adotar algumas medidas, como criptografia e servidores seguros; oferecer instruções claras; criar questionários compatíveis com diferentes dispositivos; considerar alternativas *offline* para a inclusão; incluir instruções para que os participantes respondam em um ambiente tranquilo e sem interrupções; inserir perguntas de controle ou medidas de autenticação simples; formular questões claras e objetivas; oferecer canais para suporte, como um e-mail de contato; elaborar questionários curtos, com *design* amigável; incentivar a participação com comunicação clara sobre a relevância da pesquisa e garantir que os participantes estejam plenamente informados sobre os objetivos da pesquisa, o uso dos dados e os seus direitos.

Fica ainda registrado que, uma vez concluída a coleta de dados, este pesquisador fará o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual e de ambiente compartilhado.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) senhor(a) decida não participar ou, ainda, desista de participar e retire seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na Instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o(a) senhor(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos, uma vez que o **questionário** será respondido em ambiente *online*, possibilitando ao(à) avaliado(a) a escolha do melhor momento para respondê-lo.

Caso ocorra algum problema ou dano com o(a) senhor(a) resultante de sua participação na pesquisa, o(a) senhor(a) receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Garantimos indenização diante de eventuais fatos comprovados, com nexo causal com a pesquisa.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicá-los em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

Esclarecemos que sua abordagem se dará em espaço virtual disponibilizado por meio de *link* a ser disponibilizado pelo setor de Tecnologia da Informação (TI) do TJMS. O aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será realizado por *link* de aceite, no mesmo espaço virtual.

É assegurada assistência durante toda a pesquisa. Além disso, é garantido ao(à) senhor(a) o livre acesso a todas as informações e a esclarecimentos adicionais sobre o estudo e as suas consequências, enfim, a tudo o que o(a) senhor(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, pelo telefone (67) 98121-2277, com endereço na Rua São Félix, 1.310 – Vilas Boas, Campo Grande/MS, CEP: 79051-210, e-mail eduardo_bernardes89@yahoo.com.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), localizada no *campus* da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, no prédio das Pró-Reitorias Hércules Maymone - 1º andar, CEP: 79070-900, Campo Grande - MS; e-mail: cepconeppropp@ufms.br; telefone: 3345-7187; atendimento ao público: das 7h30 às 11h30, no período matutino, e das 13h30 às 17h30, no período vespertino.

Este Termo é assinado em duas vias, sendo uma via do(a) senhor(a) e a outra para os pesquisadores.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado “TELETRABALHO: ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES APÓS A SUA IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA”.

_____(aceite eletrônico)_____ Nome do(a) participante ou responsável _____(aceite eletrônico)_____ Assinatura do(a) participante ou responsável	Data: ____/____/____
--	------------------------------------

Eu, Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4 da Resolução nº 466/2012-MS.

_____ Assinatura e carimbo do pesquisador	Data: ____/____/____
---	------------------------------------

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO

TÍTULO: TELETRABALHO: ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES APÓS A SUA IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA.

RESUMO: Este trabalho pretende analisar a implementação do teletrabalho no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), durante e após a pandemia da covid-19, com o objetivo principal de desenvolver um manual com diretrizes para a implantação dessa forma de labor. Com a adoção massiva do teletrabalho devido à crise sanitária, o estudo focará em entender os desafios e benefícios desse regime, especialmente após a Resolução nº 481 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que determinou o retorno ao trabalho presencial. O objetivo geral desta pesquisa é analisar as principais influências organizacionais (ambientais, de produtividade e financeiras) da implementação do teletrabalho antes e após o retorno das atividades presenciais, devido ao período de pandemia, no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, adotando, para isso, os seguintes objetivos específicos: compreender a influência financeira nas despesas de custeio do TJMS durante o período de teletrabalho; avaliar a percepção dos servidores do nível operacional e da baixa chefia quanto ao retorno presencial; comparar os dados de produtividade dos servidores do TJMS nos períodos de teletrabalho e presencial; e desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores. Para isso, pretende-se realizar um estudo de caso exploratório e descritivo. Serão coletadas as percepções dos servidores do TJMS por meio de Instrumento de Coleta de Dados, focando em aspectos organizacionais, tecnológicos e socioprofissionais em relação à resultados e a desempenho. Como forma de complementar e validar esses primeiros dados obtidos, pretende-se fazer uso ainda de observação e de análise documental. Será realizado um Estudo Qualitativo Básico, no qual os instrumentos de coleta de dados serão analisados por meio da técnica de codificação. Espera-se, ao final, que, por meio desse Manual, seja possível otimizar os processos e melhorar a qualidade de vida dos servidores do Tribunal de Justiça.

INSTITUIÇÃO/SETOR: Foi analisada a implementação do teletrabalho no TJMS.

PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA: Todos os servidores do Poder Judiciário devem se beneficiar, mas ele é, principalmente, voltado aos gestores, que terão à disposição um

compilado de recomendações de boas práticas na implementação do teletrabalho a favorecer os marcadores de custos, a produtividade e a saúde dos servidores.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA: Este estudo busca investigar a implementação do teletrabalho no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), durante e após a pandemia da covid-19, com o objetivo de elaborar um manual de diretrizes para a sua adoção. Diante da ampla implementação desse modelo de trabalho devido à crise sanitária e da posterior exigência de retorno ao regime presencial pela Resolução nº 481 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a pesquisa analisará os desafios e benefícios dessa modalidade.

Espera-se que este estudo contribua para a otimização dos processos no TJMS e para a melhoria das condições de trabalho dos servidores, proporcionando diretrizes eficazes para a adoção do teletrabalho, uma vez que se tornou possível o comparativo entre o período de maciça adesão ao modelo remoto com o posterior, no qual houve o retorno ao regime presencial.

OBJETIVOS

Objetivo geral: analisar as fragilidades e potencialidades do teletrabalho após a sua implementação no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

Objetivos específicos:

- compreender os benefícios do teletrabalho no âmbito financeiro por meio da análise das despesas de custeio;
- avaliar as potencialidades e fragilidades do teletrabalho a partir da percepção dos servidores;
- desenvolver um manual com diretrizes para a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA: falta de embasamento teórico e de dados para a implementação do teletrabalho no Poder Judiciário.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO: analisar e comparar as despesas de custeio durante o período de pandemia da covid-19 (2020-2022) com o ano de 2023; comparar a produtividade dos servidores; analisar suas percepções sobre as modalidades de trabalho

remoto e presencial, para, ao final, elaborar um manual de implementação do teletrabalho no Poder Judiciário.

RESPONSÁVEIS: Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, Prof.^a Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca e Prof. Dr. Marcelo Ribeiro.

CONTATOS:

Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro – Endereço: Rua São Félix, 1.310 – Vilas Boas, Campo Grande/MS. Contato do WhatsApp: (67) 98121-2277.

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (professor-orientador) – Endereço: Av. Filinto Muller, 1.555 – Cidade Universitária, Campo Grande/MS. Contato do WhatsApp: (67) 99238-8105.

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO: 4.5.2025.

**ANEXO 1 – MANUAL DE DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DO
TELETRABALHO EM TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

**ANEXO 2 – EMAIL DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES DA CPE
PRONTO**

ANEXO 3 – INFORMAÇÃO À CPE SOBRE A SUBMISSÃO DE QUESTIONÁRIO

**ANEXO 4 – PARECER CONSUBSTANCIADO FAVORÁVEL DO COMITÊ DE
ÉTICA EM PESQUISA (CEP) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DO SUL**

**ANEXO 5 – AUTORIZAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO TJMS / SUBMISSÃO DO
INTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

CAMPO GRANDE - MS | 2025

TELETRABALHO: ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES APÓS A SUA IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Produto técnico tecnológico apresentado pelo mestre Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, e coorientado pela Profª Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Apresentação

03

Introdução ao Teletrabalho

04

Benefícios e Desafios do Teletrabalho

06

Diretrizes para Implementação do
Teletrabalho

08

Etapas de Implementação

10

Considerações Finais

13

Apêndices

15

Referências

17

Protocolo de recebimento

18

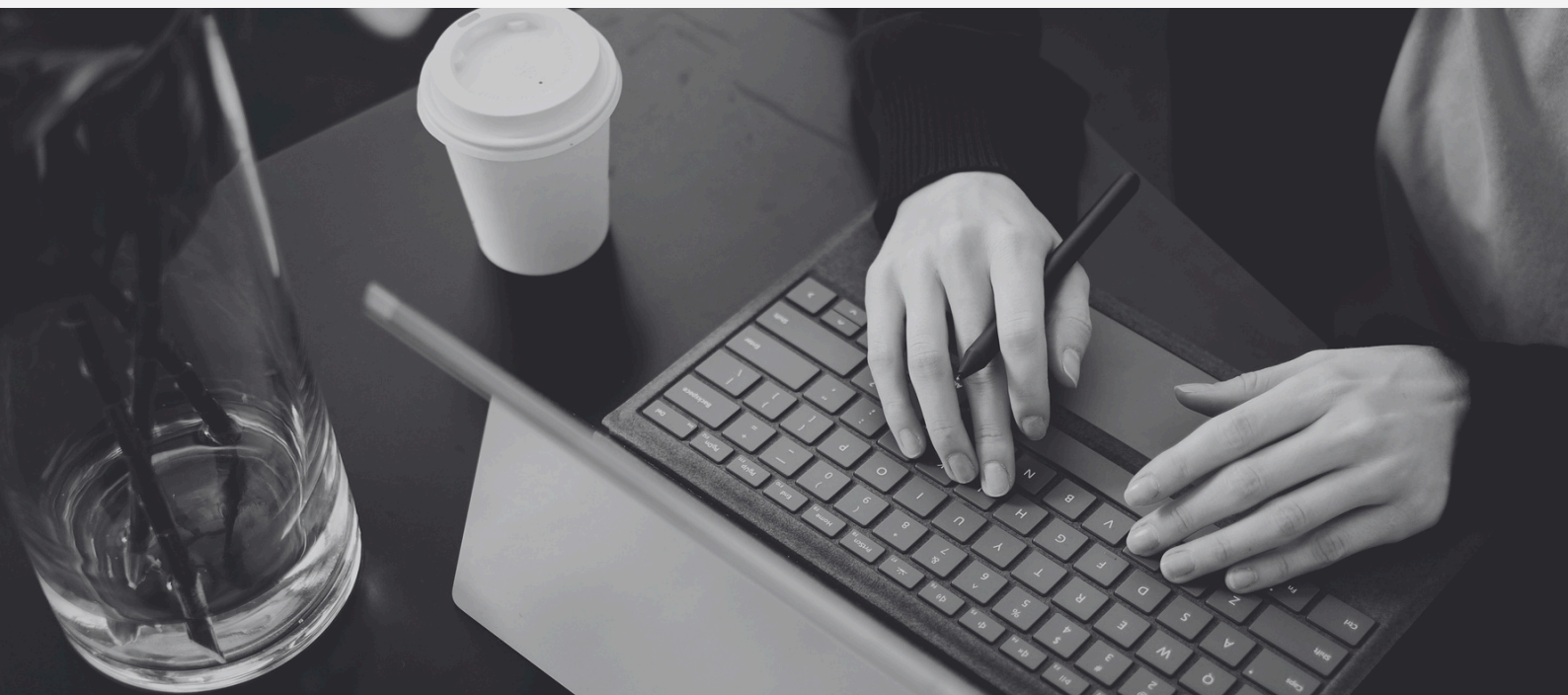
APRESENTAÇÃO

O presente manual foi desenvolvido para fornecer orientações claras e objetivas sobre a implantação do teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça, considerando o contexto de transformação digital que atinge o setor público e privado em todo o mundo (Castells, 2000).

O teletrabalho é mais do que uma tendência: é uma realidade que impacta diretamente a forma como as instituições operam e gerenciam seus recursos humanos (Nilles, 1988).

Com a implantação correta, o Tribunal de Justiça poderá aprimorar seus processos internos, garantir maior produtividade e proporcionar qualidade de vida aos seus servidores, mantendo a excelência na prestação jurisdicional.

Este manual está fundamentado em pesquisas acadêmicas, normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e práticas de mercado, adaptadas à realidade do Poder Judiciário brasileiro.



Manual de Boas Práticas Focado na Otimização de
Processos e Qualidade de Vida dos Servidores

INTRODUÇÃO AO TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho refere-se à realização de atividades laborais fora das dependências físicas da organização, utilizando intensivamente recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) (Bloom et al., 2015). No contexto do Poder Judiciário, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa inovadora e estratégica para aprimorar a produtividade, a eficiência administrativa e a qualidade de vida dos servidores (Fílardí; De Castro; Zaníní, 2020).

Historicamente, o teletrabalho, no serviço público brasileiro, ganhou força a partir de 2012, consolidando-se como uma política institucional com o advento de normativas específicas, como a Resolução nº 227/2016 e a Resolução nº 481/2022, ambas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A experiência emergencial de trabalho remoto em larga escala, provocada pela pandemia de COVID-19, acelerou a aceitação e a viabilidade dessa modalidade no setor público (Sakuda; Vasconcelos, 2005).

No âmbito do Tribunal de Justiça, a implantação do teletrabalho atende aos princípios constitucionais da eficiência, economicidade e transparência, além de alinhar-se às novas demandas sociais por serviços públicos acessíveis, céleres e eficazes.

O teletrabalho, quando implementado de maneira estruturada, proporciona:

- Melhora significativa na produtividade dos servidores.
- Maior autonomia na execução das tarefas.
- Redução de custos institucionais.
- Redução do impacto ambiental decorrente da diminuição dos deslocamentos urbanos.
- Contribuição para a sustentabilidade organizacional e ambiental.



Entretanto, a adoção dessa modalidade também impõe desafios, especialmente relacionados à gestão remota de equipes, à manutenção da cultura institucional e à promoção do bem-estar físico e emocional dos servidores (Ingraham; Rubaii, 2007).

Assim, o objetivo deste manual é estabelecer diretrizes práticas e alinhadas às melhores evidências científicas disponíveis, de forma a garantir que o teletrabalho no Tribunal de Justiça seja implantado de maneira segura, eficiente e sustentável, tanto para a Administração quanto para os servidores.

Este manual busca oferecer subsídios técnicos e operacionais para todos os envolvidos, propiciando a criação de um ambiente de trabalho que respeite as necessidades individuais e os objetivos estratégicos da instituição.



BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO TELETRABALHO

O teletrabalho apresenta diversos benefícios para a Administração Pública, os servidores e a sociedade. Entretanto, sua implantação também envolve desafios que precisam ser previstos e mitigados para garantir o sucesso do programa (Pérez; Sánchez; De Luis Carnicer, 2002).

BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

Os principais benefícios da adoção do teletrabalho no Tribunal de Justiça são:

Quadro 1 – Benefícios na implementação do Teletrabalho

Benefícios	Descrição
Aumento da produtividade	Estudos mostram que a autonomia proporcionada pelo teletrabalho resulta em maior eficiência nas entregas.
Redução de custos operacionais	Economias com infraestrutura física, energia elétrica, água, telefone e outros insumos.
Qualidade de vida dos servidores	Menor tempo de deslocamento gera mais tempo para atividades pessoais e familiares, reduzindo o estresse.
Responsabilidade socioambiental	Menor emissão de gases poluentes devido à redução de deslocamentos urbanos.
Atração e retenção de talentos	Condições mais flexíveis de trabalho aumentam a satisfação e o comprometimento dos servidores.

Fonte – Elaborado pelos autores

Estudos da OIT (2020) demonstram que instituições que implantaram teletrabalho de maneira estruturada observaram aumento médio de 20% na produtividade de suas equipes.

DESAFIOS DO TELETRABALHO

Apesar dos inúmeros benefícios, a implantação do teletrabalho também impõe desafios relevantes que precisam ser enfrentados:

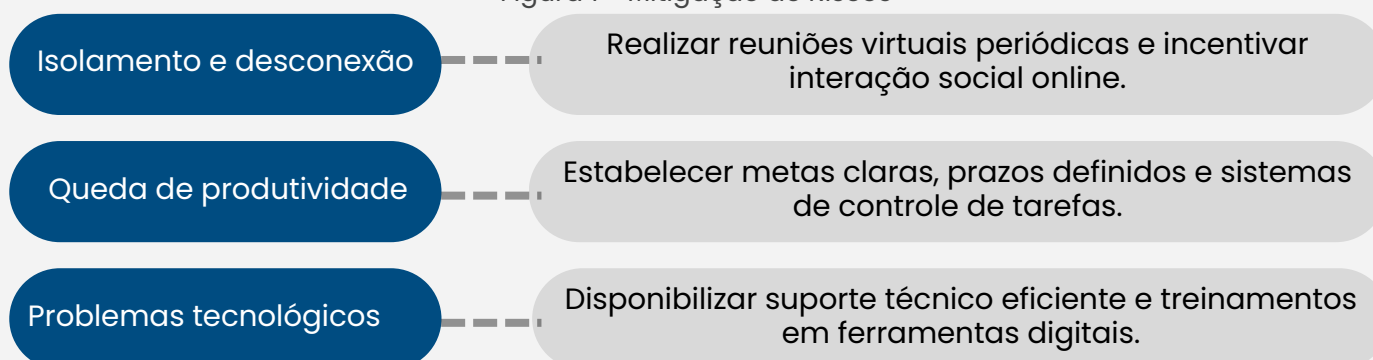
Quadro 2 – Desafios na implementação do Teletrabalho

Desafios	Descrição
Infraestrutura tecnológica	Necessidade de equipamentos e sistemas seguros para garantir a continuidade do serviço.
Monitoramento da produtividade	Dificuldade em mensurar a performance individual à distância sem ferramentas adequadas.
Manutenção da cultura organizacional	Risco de enfraquecimento da identidade institucional pela falta de interação presencial.
Saúde física e mental	Riscos ergonômicos e de isolamento social se não houver acompanhamento adequado.
Equidade no acesso	Nem todas as funções ou servidores estão aptos a realizar teletrabalho, exigindo critérios claros de elegibilidade.

Fonte – Elaborado pelos autores

SUGESTÃO DE MITIGAÇÃO DE RISCOS

Figura 1 – Mitigação de Riscos



Fonte – Elaborado pelos autores

DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

A implementação do teletrabalho exige planejamento estratégico, estrutura organizacional adequada, suporte tecnológico e a adoção de práticas de gestão baseadas em resultados (Vargas; Osma, 2013).

Este capítulo descreve as principais diretrizes que devem nortear o processo de implantação no Tribunal de Justiça.

DIRETRIZES GERAIS

- **Alinhamento Institucional:**

O teletrabalho deve estar alinhado ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça e contribuir para a realização de sua missão institucional.

- **Normatização Interna:**

A instituição deve publicar normativas internas regulamentando o teletrabalho, com definições claras de critérios de elegibilidade, direitos e deveres dos servidores.

- **Foco em Resultados:**

A gestão do teletrabalho deve ser orientada para o cumprimento de metas e a entrega de resultados, em detrimento do controle apenas da jornada de trabalho.

ELEGIBILIDADE PARA O TELETRABALHO

- **Perfil Funcional:**

Avaliar se as atividades do cargo ou função podem ser realizadas remotamente sem prejuízo do serviço público.

- **Perfil Comportamental:**

Considerar a autonomia, disciplina, organização, responsabilidade e capacidade de autogestão dos servidores interessados.

- **Condições Técnicas:**

Verificar se o servidor possui infraestrutura mínima adequada em sua residência (computador, internet estável, ambiente ergonomicamente seguro).

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- **Indicadores de Desempenho:**

Definir métricas objetivas (quantitativas e qualitativas) que avaliem a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

- **Sistema de Relatórios:**

Implementar relatórios de atividades semanais ou mensais, de forma simples, para controle da produtividade e planejamento da equipe.

- **Avaliações Periódicas:**

Realizar avaliações semestrais formais dos servidores em teletrabalho, comparando resultados a metas estipuladas.

ESTRUTURA E TECNOLOGIA

- **Equipamentos e Sistemas:**

Garantir o acesso remoto seguro aos sistemas internos do Tribunal, por meio de VPNs, autenticações de múltiplos fatores e sistemas de proteção de dados.

- **Suporte Técnico:**

Disponibilizar canais de suporte rápido para resolução de problemas tecnológicos enfrentados pelos servidores.

- **Capacitação Tecnológica:**

Promover treinamentos periódicos para servidores e gestores sobre ferramentas digitais e boas práticas de cibersegurança.

GESTÃO DE PESSOAS E DE RESULTADOS

- **Definição de Metas e Entregas:**

Estabelecer objetivos claros e indicadores de desempenho para cada servidor em teletrabalho, com prazos definidos.

- **Acompanhamento e Feedback:**

Adotar ciclos de avaliação periódica, com reuniões para acompanhamento de progresso e feedbacks construtivos.

- **Canais de Comunicação:**

Manter abertos canais de comunicação institucional (ex.: e-mail, reuniões virtuais, aplicativos de mensagens corporativas).



CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE

- **Ergonomia e Segurança:**

Fornecer orientações sobre ergonomia no trabalho remoto, incentivando práticas saudáveis para prevenir lesões.

- **Saúde Mental:**

Adotar políticas de apoio psicológico, como campanhas internas de prevenção de burnout e sessões virtuais de orientação.

- **Carga Horária e Pausas:**

Estabelecer a necessidade de pausas periódicas durante o expediente para evitar fadiga e promover o bem-estar dos servidores.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

- **Integração com a Equipe:**

Fomentar ações que mantenham o vínculo entre servidores remotos e presenciais, fortalecendo o sentimento de pertencimento.

- **Eventos Virtuais:**

Realizar encontros virtuais periódicos para fortalecer a cultura organizacional e reconhecer o trabalho dos servidores.

- **Transparência nas Informações:**

Disponibilizar documentos e normativas relacionadas ao teletrabalho em ambiente digital de fácil acesso para todos.

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

A implantação estruturada do teletrabalho no Tribunal de Justiça deve ser realizada em etapas, respeitando um fluxo lógico de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação contínua (Vargas; Osma, 2013).

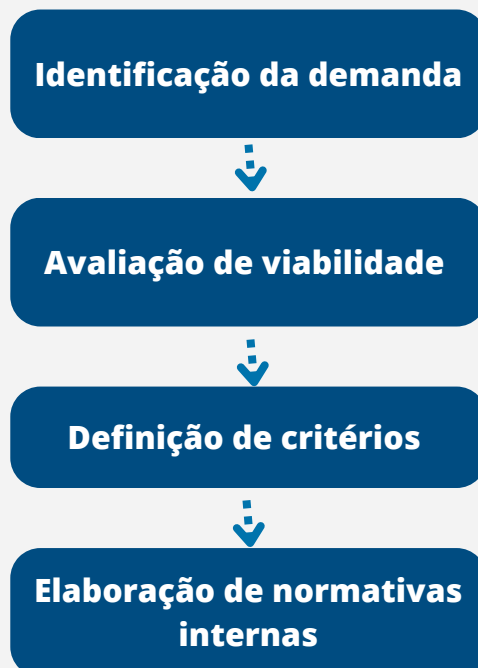
Esta abordagem metodológica garante a eficiência do processo, reduz riscos e fortalece a confiança entre Administração e servidores.

ETAPA 1: PLANEJAMENTO INICIAL

Antes da implementação, é fundamental a realização de um planejamento estratégico, que deve envolver:

- Avaliação da viabilidade técnica e operacional.
- Identificação das áreas e funções elegíveis.
- Análise dos perfis dos servidores candidatos.
- Definição de metas institucionais que serão impactadas pelo teletrabalho.

Fluxograma 1 – Planejamento inicial



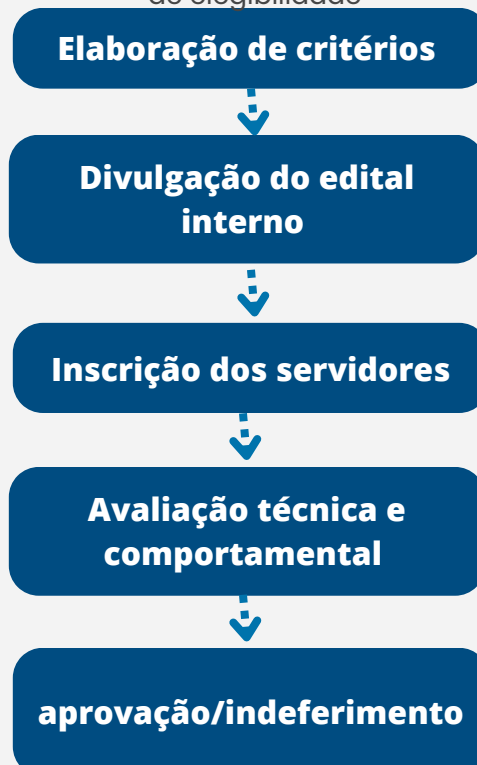
Fonte – Elaborado pelos autores

ETAPA 2: DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Após o planejamento, a Administração deverá definir:

- Requisitos técnicos mínimos para o servidor.
- Perfil comportamental adequado ao regime de trabalho remoto.
- Tipologia de atividades compatíveis com teletrabalho.
- Procedimentos de inscrição e seleção.

Fluxograma 2 – Critérios de elegibilidade



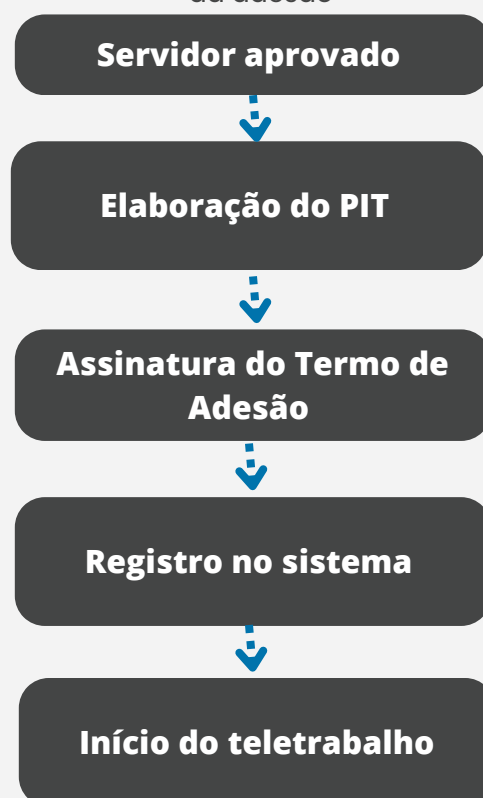
Fonte – Elaborado pelos autores

ETAPA 3: FORMALIZAÇÃO DA ADESÃO

A formalização é essencial para garantir a segurança jurídica da implantação:

- Assinatura de Termo de Adesão ao Teletrabalho.
- Definição do Plano Individual de Trabalho (PIT), com metas específicas.
- Registro no sistema de gestão de pessoas.

Fluxograma 3 – Formalização da adesão



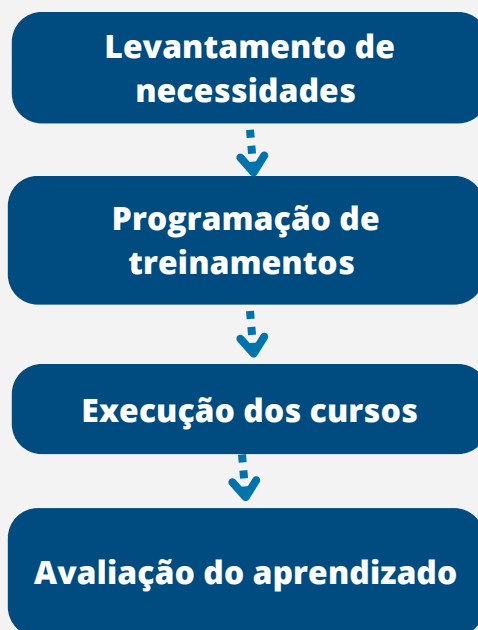
Fonte – Elaborado pelos autores

ETAPA 4: CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

Capacitar servidores e gestores é fundamental para o sucesso da implantação:

- Treinamentos em ferramentas digitais.
- Palestras sobre ergonomia e saúde no trabalho remoto.
- Capacitação em gestão por resultados e soft skills.

Fluxograma 4 – Capacitação dos Servidores



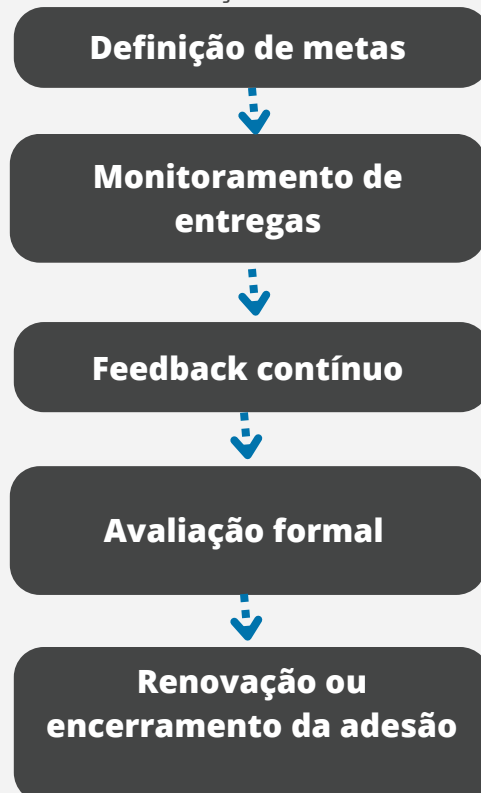
Fonte – Elaborado pelos autores

ETAPA 5: ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA

Após o início do teletrabalho:

- Estabelecer monitoramento periódico do desempenho.
- Realizar reuniões virtuais regulares para feedback.
- Aplicar avaliações formais semestrais.
- Promover ajustes necessários no Plano de Trabalho.

Fluxograma 5 – Acompanhamento e avaliação contínua



Fonte – Elaborado pelos autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do teletrabalho no Tribunal de Justiça representa uma evolução natural na gestão pública moderna. Trata-se de uma resposta estratégica às novas dinâmicas sociais, econômicas e tecnológicas, sem perder de vista os princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Ao longo deste manual, foram apresentados os fundamentos, benefícios, desafios e diretrizes para uma implantação eficiente e segura do teletrabalho, sempre priorizando:

- A otimização dos processos internos, garantindo produtividade e economicidade (Hill; Ferris; Martinson, 2003).
- A valorização da qualidade de vida dos servidores, preservando seu bem-estar físico, mental e social (Tremblay, 2002).
- A sustentabilidade organizacional, assegurando que o modelo de trabalho seja perene, seguro e adaptável (Nilles, 1988).

A experiência prática, reforçada por dados científicos e normativos, demonstra que o sucesso do teletrabalho depende fundamentalmente de três fatores:

a) Planejamento cuidadoso e alinhamento institucional:

Com regras claras, metas objetivas e adesão voluntária responsável.

b) Gestão baseada em resultados e não em controle de presença:

Mudança de paradigma que valoriza o que é entregue, e não apenas o tempo gasto.

c) Investimento contínuo em tecnologia e capacitação:

Mantendo servidores atualizados e equipados para lidar com os desafios do ambiente digital.

RECOMENDAÇÕES FINAIS

Para a consolidação definitiva do teletrabalho no Tribunal de Justiça, recomenda-se:

- Revisar periodicamente as normativas internas para atualização conforme melhores práticas nacionais e internacionais.
- Incentivar a cultura de feedback constante entre gestores e servidores.
- Monitorar os impactos do teletrabalho nos indicadores institucionais e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.
- Estimular a criação de espaços de escuta ativa dos servidores para contínua melhoria do programa.

O sucesso do teletrabalho não reside apenas na tecnologia, mas sobretudo na **gestão de pessoas** e na **cultura organizacional** que valoriza a autonomia com responsabilidade (De Vries; Tummers; Bekkers, 2019).



Com responsabilidade, planejamento e inovação, o teletrabalho no Tribunal de Justiça poderá consolidar-se como um modelo eficiente, sustentável e humano de prestação jurisdicional.

CONTATOS

*Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro (e-mail: eduardo_bernardes89@yahoo.com.br)

*Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (e-mail: marcelo.ribeiro@ufms.br)

*Profª. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (e-mail: leticia.rodrigues.vga@gmail.com)

Endereço: Av. Filinto Muller, 1555 – Cidade Universitária. Campo Grande-MS

APÊNDICES

APÊNDICE A — MODELO DE TERMO DE ADESÃO AO TELETRABALHO

TERMO DE ADESÃO AO TELETRABALHO

Pelo presente instrumento, o(a) servidor(a) _____, matrícula nº _____, ocupante do cargo de _____, lotado(a) na unidade _____, manifesta sua adesão ao regime de teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça, conforme as diretrizes previstas na regulamentação interna vigente. O servidor declara estar ciente e de acordo com as seguintes condições:

1. Cumprimento das metas e atividades estabelecidas no Plano Individual de Trabalho (PIT).
2. Manutenção da produtividade e da qualidade dos serviços.
3. Utilização adequada dos recursos tecnológicos disponibilizados.
4. Observância das normas de conduta funcional.
5. Disponibilidade para comparecimento presencial quando convocado.

Campo Grande – MS, ____ de _____ de 2025.

Servidor(a): _____

Gestor Imediato: _____

Diretoria de Gestão de Pessoas: _____

APÊNDICES

APÊNDICE B — CHECKLIST DE INFRAESTRUTURA MÍNIMA PARA TELETRABALHO

Item	Condição
Computador funcional com acesso à internet	☐ Atendido
Internet estável	☐ Atendido
Ferramentas de comunicação (e-mail, videoconferência)	☐ Atendido
Ambiente silencioso e adequado	☐ Atendido
Mobiliário ergonômico (cadeira, mesa, apoio para notebook)	☐ Atendido
Software de segurança e antivírus atualizado	☐ Atendido
Conhecimento básico em ferramentas digitais	☐ Atendido

REFERÊNCIAS

- 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.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. *Revista Veredas da História*, v. 1, n. 8, 2000.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 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 481, de 22 de novembro de 2022. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 4, p. 570–593, 2019.
- 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.
- HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, v. 63, n. 2, p. 220–241, 2003.
- INGRAHAM, P. W.; RUBALL, N. Human Resource Management as a Core Dimension of Public Administration. *Foundations of Public Administration*, p. 1–33, 2007.
- NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, v. 22, n. 4, p. 301–317, 1988.
- OIT. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. [s.l.: s.n.].
- 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, 2002.
- SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 39–49, 2005.
- TREMBLAY, D. Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 54–65, 2002.
- VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Proposal for Implementing a Telecommuting Model. *RISTI – Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacion*, n. 12, p. 17–31, 2013.
- Dados extraídos da Dissertação de Mestrado – Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Presidência

Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA”, derivado da dissertação de mestrado “Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça”, de autoria de “Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Manual” e seu propósito é possibilitar a implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap.propp@ufms.br”.

Campo Grande/MS, ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor

Discente: Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, mestrando
Orientador: Marcelo Ribeiro Silva, doutor
Coorientadora: Letícia Rodrigues da Fonseca, doutora

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

junho de 2025



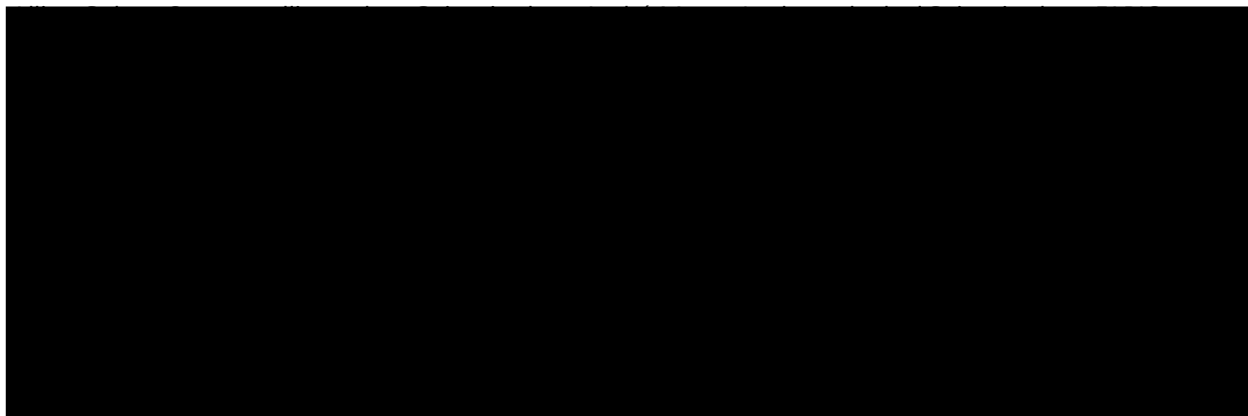
QUESTIONÁRIO - Teletrabalho no TJMS ("link" ao final) - Responder até dia 03.04.2025

De Luis E. Bernardes de A. Ribeiro <luis.ribeiro@tjms.jus.br>

Data Qui, 27/03/2025 23:51

Para Marcia Covre Lino Simão Batista <marcia.covre@tjms.jus.br>

Cco



Caro(a) servidor(a),

O projeto de pesquisa **“Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça”** propõe-se a analisar, compreender e avaliar, a partir da experiência do teletrabalho, os principais impactos organizacionais (ambientais, produtividade, financeiros) de sua implementação e posteriormente do retorno à modalidade presencial no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

Parte dos dados para o estudo serão coletados por meio de questionário junto aos servidores submetidos ao teletrabalho, dentro do TJMS, e será conduzido pelo aluno-pesquisador e o contato interpessoal daí decorrente oferece riscos mínimos aos participantes, já que foram tomadas todas as providências para mitigá-los, conforme Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Neste questionário, não é necessário informar seu nome. Solicitamos apenas que confirme seu cargo, área de lotação, e informe alguns dados como faixa etária e sexo, além de responder às perguntas relacionadas à organização, condições e relações socioprofissionais no trabalho, descrevendo o que considerar adequado.

Aos participantes cabe o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e **será garantido sigilo absoluto sobre as questões respondidas**, sendo resguardado o nome dos participantes, bem como a identificação do local da coleta de dados.

Sua participação é fundamental para alcançar os objetivos do estudo proposto.

Atenciosamente,

Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro - Mestrando do Programa mestrado profissional PROFIAP da UFMS – Endereço: Rua São Félix, 1310 – Vila Boas, Campo Grande/MS - Contato WhatsApp (67) 98121-2277.

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva - Professor-orientador – Endereço: Av. Filinto Muller, 1555 – Cidade Universitária. Campo Grande-MS - Contato WhatsApp (67) 99238-8105.

Responder até dia 03.04.2025

SEGUE O LINK DO QUESTIONÁRIO - <https://forms.gle/NhM116KP3KdbXxWt6>



Questionário - Teletrabalho no TJMS

Trata-se de questionário com o objetivo de identificar as percepções e expectativas dos servidores públicos em relação ao regime de trabalho à distância e presencial, contribuindo para a elaboração de uma dissertação de mestrado sobre o tema.

forms.gle

INFORMAÇÃO

À Direção da Secretaria Judiciária de Primeiro Grau (CPE).

Eu, Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, Analista Judiciário Área-Fim, Assessor Jurídico, matrícula 17252, **informo** que submeti, na presente data, questionário através de “link” aos “e-mails” funcionais de 100 (cem) servidores, Analistas Judiciários, lotados na Secretaria Judiciária de Primeiro Grau (CPE), escolhidos aleatoriamente, para que respondam as perguntas devidamente veiculadas pela plataforma “Google Forms”, até o dia **03.04.2025**.

O questionário faz parte de etapa voltada à conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), decorrente de convênio entre o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul e a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, e se utilizará das respostas de 10 a 15 servidores.

O projeto de pesquisa **“Teletrabalho: análise das potencialidades e fragilidades após a sua implementação no contexto de um Tribunal de Justiça”** propõe-se a analisar, compreender e avaliar, a partir da experiência do teletrabalho, os principais impactos organizacionais (ambientais, produtividade, financeiros) de sua implementação e posteriormente do retorno à modalidade presencial no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

A pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e coorientado pela Prof^a Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG.

Ressalto que a submissão do questionário foi devidamente autorizada pela Presidência do TJMS e pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP-UFMS), conforme documentos anexos.

Sem mais, coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos e externo meus agradecimentos.

Campo Grande/MS, 27 de março de 2025.

(assinado eletronicamente)

Luis Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro
Assessor Jurídico de Juiz e mestrando



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Teletrabalho durante e após o período pandêmico: um estudo de caso no contexto do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

Pesquisador: LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 84938824.4.0000.0021

Instituição Proponente: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Patrocinador Principal: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.444.467

Apresentação do Projeto:

Este trabalho pretende analisar a implementação do teletrabalho no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) durante e após a pandemia de COVID-19 com o objetivo principal de desenvolver um manual com diretrizes para a implantação dessa forma de labor. Com a adoção massiva do teletrabalho devido à crise sanitária, o estudo focará em entender os desafios e benefícios desse regime, especialmente após a Resolução no 481 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que determinou o retorno ao trabalho presencial. O Objetivo geral desta pesquisa é analisar as principais influências organizacionais (ambientais, produtividade, financeiros) da implementação do teletrabalho antes e após o retorno das atividades presenciais devido ao período de pandemia no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, adotando, para tanto, os seguintes objetivos específicos, compreender a influência financeira nas despesas de custeio do TJMS durante o período de teletrabalho; avaliar a percepção dos servidores do nível operacional e baixa chefia quanto ao retorno presencial; comparar os dados de produtividade dos servidores do TJMS no período de teletrabalho e presencial; e desenvolver um manual com diretrizes para implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores. Para isso, pretende-se realizar um estudo de caso exploratório e descritivo. Serão coletadas as percepções dos servidores do TJMS por meio de questionário, focando em aspectos organizacionais, tecnológicos e socioprofissionais em relação à resultados e desempenho. Como forma de complementar e

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ∩ Prédio das Pró-Reitorias ∩ Hércules Maymone ∩ 1º andar

Bairro: Pioneiros

CEP: 70.070-900

UF: MS

Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3345-7187

Fax: (67)3345-7187

E-mail: cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 7.444.467

validar estes primeiros dados obtidos, pretende-se fazer uso ainda da observação e análise documental. Será realizado Estudo Qualitativo Básico, no qual os questionários serão analisados por meio da técnica de codificação. Espera-se ao final que por meio deste manual seja possível otimizar os processos e melhorar a qualidade de vida dos servidores do Tribunal de Justiça.

(TEXTO DO PESQUISADOR)

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar as principais influências organizacionais (ambientais, produtividade, financeiros) da implementação do teletrabalho antes e após o retorno das atividades presenciais devido ao período de pandemia no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

Objetivo Secundário:

¿ Compreender a influência financeira nas despesas de custeio do TJMS durante o período de teletrabalho.¿ Avaliar a percepção dos servidores do nível operacional e baixa chefia quanto ao retorno presencial.¿ Comparar os dados de produtividade dos servidores do TJMS no período de teletrabalho e presencial.¿ Desenvolver um manual com diretrizes para implantação do teletrabalho no Tribunal de Justiça que favoreça a otimização de processos e a qualidade de vida dos servidores.

(TEXTO DO PESQUISADOR)

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

No nosso estudo, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são a utilização de parte tempo de descanso do profissional para responder o questionário, além de possíveis lembranças de período passado possíveis de causar algum desconforto a partir de experiências ruins com o teletrabalho ou com a modalidade de trabalho presencial.

(TEXTO DO PESQUISADOR)

Benefícios:

Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa são a aquisição de dados científicos a respaldar posteriores decisões dos Gestores quanto à adoção da modalidade de

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¿ Prédio das Pró-Reitorias ¿Hércules Maymone¿ ¿ 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 7.444.467

trabalho mais adequada a cada setor ou perfil de profissional, visando uma melhor qualidade de ambiente de trabalho e reduções de custos ao Poder Público, além de contribuir para posteriores pesquisas de mesma finalidade.

(TEXTO DO PESQUISADOR)

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estudo qualitativo abordando servidores do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, no cargo de Analista -Judiciário.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados: Folha de rosto, projeto detalhado, TCLE, e autorização institucional

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências foram atendidas. Projeto de pesquisa aprovado.

É de responsabilidade do pesquisador, após a aprovação do projeto de pesquisa, de submeter ao CEP semestralmente o relatório de atividades desenvolvidas no projeto e, se for o caso, comunicar ao CEP a ocorrência de eventos adversos graves esperados ou não esperados. Também, ao término da realização da pesquisa, o pesquisador deve submeter ao CEP o relatório final da pesquisa. Os relatórios devem ser submetidos através da Plataforma Brasil, utilizando-se da ferramenta de NOTIFICAÇÃO.

Informações sobre os relatórios parciais e final podem acessadas em <https://cep.ufms.br/relatorios-parciais-e-final/>

Considerações Finais a critério do CEP:

CONFIRA AS ATUALIZAÇÕES DISPONÍVEIS NA PÁGINA DO CEP/UFMS

1) Regimento Interno do CEP/UFMS

Disponível em: <https://cep.ufms.br/novo-regimento-interno/>

2) Renovação de registro do CEP/UFMS

Disponível em: <https://cep.ufms.br/registro/>

3) Calendário de reuniões de 2025

Disponível em: <https://cep.ufms.br/calendario-de-reunioes-do-cep-2025/>

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¸ Prédio das Pró-Reitorias ¸Hércules Maymone¸ ¸ 1º andar

Bairro: Pioneiros

CEP: 70.070-900

UF: MS

Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3345-7187

Fax: (67)3345-7187

E-mail: cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 7.444.467

4) Composição do CEP/UFMS

Disponível em: <https://cep.ufms.br/composicao-do-cep-ufms/>

5) Etapas do trâmite de protocolos no CEP via Plataforma Brasil

Disponível em: <https://cep.ufms.br/etapas-do-tramite-de-protocolos-no-cep-via-plataforma-brasil/>

6) Legislação e outros documentos: Resoluções do CNS.

Norma Operacional no001/2013. Portaria no2.201 do Ministério da Saúde. Cartas Circulares da Conep. Resolução COPP/UFMS no240/2017.

Outros documentos como o manual do pesquisador, manual para download de pareceres, pendências frequentes em protocolos de pesquisa clínica v 1.0, etc.

Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/legislacoes-2/>

7) Informações essenciais do projeto detalhado

Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/informacoes-essenciais-projeto-detalhado/>

8) Informações essenciais ¿ TCLE e TALE

Disponíveis em: <https://cep.ufms.br/informacoes-essenciais-tcle-e-tale/>

- Orientações quanto aos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aos Termos de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE) que serão submetidos por meio do Sistema Plataforma Brasil versão 2.0.

- Modelo de TCLE para os participantes da pesquisa versão 2.0.

- Modelo de TCLE para os responsáveis pelos participantes da pesquisa menores de idade e/ou legalmente incapazes versão 2.0.

9) Biobancos e Biorrepositórios para armazenamento de material biológico humano

Disponível em: <https://cep.ufms.br/biobancos-e-biorrepositorios-para-material-biologico-humano/>

10) Relato de caso ou projeto de relato de caso? Disponível em: <https://cep.ufms.br/662-2/>

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¿ Prédio das Pró-Reitorias ¿ Hércules Maymone ¿ 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 7.444.467

11) Cartilha dos direitos dos participantes de pesquisa

Disponível em: <https://cep.ufms.br/cartilha-dos-direitos-dos-participantes-de-pesquisa/>

12) Tramitação de eventos adversos

Disponível em: <https://cep.ufms.br/tramitacao-de-eventos-adversos-no-sistema-cep-conep/>

13) Declaração de uso de material biológico e dados coletados Disponível em:
<https://cep.ufms.br/declaracao-de-uso-material-biologico/>

14) Termo de compromisso para utilização de informações de prontuários em projeto de pesquisa
Disponível em: <https://cep.ufms.br/termo-de-compromisso-prontuarios/>

15) Termo de compromisso para utilização de informações de banco de dados Disponível em:
<https://cep.ufms.br/termo-de-compromisso-banco-de-dados/>

16) Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual

Disponível em: <https://cep.ufms.br/orientacoes-para-procedimentos-em-pesquisas-com-qualquer-etapa-em-ambiente-virtual/>

17) Solicitação de dispensa de TCLE e/ou TALE

Disponível em: <https://cep.ufms.br/solicitacao-de-dispensa-de-tcle-ou-tale/>

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2455589.pdf	12/02/2025 23:30:24		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_pesquisa_Dissertacao_Teletrabalho_TJMS_2.pdf	12/02/2025 23:29:03	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE E ESCLARECIDO 2.pdf	12/02/2025 23:26:32	LUIS EDUARDO BERNARDES DE	Aceito

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¸ Prédio das Pró-Reitorias ¸Hércules Maymone ¸ 1º andar

Bairro: Pioneiros

CEP: 70.070-900

UF: MS

Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3345-7187

Fax: (67)3345-7187

E-mail: cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 7.444.467

Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE E ESCLARECIDO 2.pdf	12/02/2025 23:26:32	ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA_2.pdf	12/02/2025 23:25:44	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE E ESCLARECIDO_RETIFICADO.pdf	09/01/2025 22:27:52	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Cronograma	Cronograma_RETIFICADO.pdf	09/01/2025 22:26:25	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA.pdf	09/01/2025 22:26:04	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto1_Impressao_2_assinado_Assinado.pdf	15/11/2024 00:06:49	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_pesquisa.pdf	09/11/2024 23:29:42	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	Questionario_Gestores.pdf	09/11/2024 23:27:43	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	Questionario_Servidor.pdf	09/11/2024 23:27:20	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	Dados_Sociodemograficos.pdf	09/11/2024 23:26:56	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	Carta_Apresentacao_Questionario.pdf	09/11/2024 23:26:11	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Outros	Autorizacao_Presidencia_TJMS.pdf	09/11/2024 23:16:24	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_CONSENTIMENTO_LIVRE E ESCLARECIDO.pdf	09/11/2024 23:11:49	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito
Cronograma	Cronograma_Pesquisa.pdf	09/11/2024 23:10:20	LUIS EDUARDO BERNARDES DE ALMEIDA RIBEIRO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¸ Prédio das Pró-Reitorias ¸ Hércules Maymone ¸ 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconep.propp@ufms.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MATO GROSSO DO SUL -
UFMS



Continuação do Parecer: 7.444.467

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPO GRANDE, 17 de Março de 2025

Assinado por:

Fernando César de Carvalho Moraes
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros ¸ Prédio das Pró-Reitorias ¸Hércules Maymone¸ ¸ 1º andar
Bairro: Pioneiros **CEP:** 70.070-900
UF: MS **Município:** CAMPO GRANDE
Telefone: (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** cepconep.propp@ufms.br



Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul

Presidência

Referente ao Documento no SCDPA n.º 201.046.101.0001/2024

Despacho n.º 163.630.623.0529/2024

Vistos, etc.

Trata-se de solicitação encaminhada pelo Assessor Jurídico, Luiz Eduardo Bernardes de Almeida Ribeiro, para a submissão de servidores a um questionário, com o intuito de coletar dados para estudo ou pesquisa referentes ao Programa PROFIAP/UFMS – Mestrado Profissional em Administração Pública, em convênio com o TJMS, no qual desenvolve Dissertação com o tema “Teletrabalho durante e após o período pandêmico: um estudo de caso no contexto do tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul”.

Tendo em vista o interesse deste Tribunal em incentivar o desenvolvimento acadêmico de seus servidores, entendo que não há impedimentos à submissão dos servidores ao questionário, razão pela qual **autorizo** a sua aplicação.

Entretanto, considerando a necessidade de garantir a integridade, confidencialidade e facilidade de acesso aos dados a serem coletados, determino que a aplicação do questionário seja realizada exclusivamente por meio da plataforma Google Forms, que atende a esses requisitos e possibilita a gestão eficiente das respostas, sem prejuízo ao Tribunal.

Adicionalmente, a seleção dos servidores que responderão ao questionário deverá ser feita por sorteio, o que garantirá a imparcialidade do processo de seleção e evitará direcionamentos indevidos. Dessa forma, a autorização para a realização da pesquisa está condicionada ao cumprimento dos seguintes requisitos:

1. O questionário deverá ser elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms;



Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul

Presidência

2. O solicitante deverá indicar a quantidade de servidores que participarão da pesquisa;
3. A seleção dos servidores que responderão ao questionário deverá ser feita por sorteio, garantindo a imparcialidade do processo de escolha.

Comunique-se a Central de Processamento Eletrônico (CPE) e o solicitante acerca da presente decisão.

Às providências.

Campo Grande, 23 de outubro de 2024.

Desembargador SÉRGIO FERNANDES MARTINS
Presidente