



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 Prof^a 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

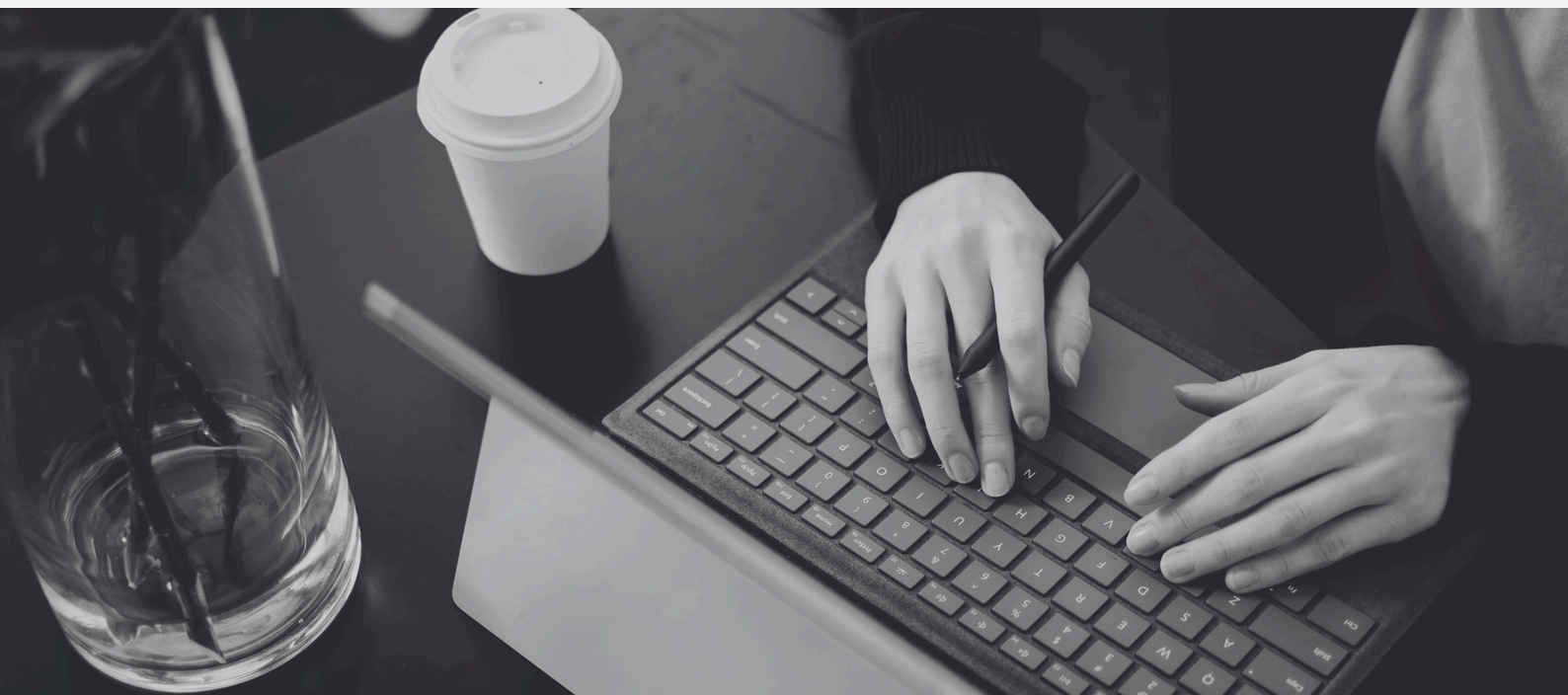
APRESENTAÇÃO

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:

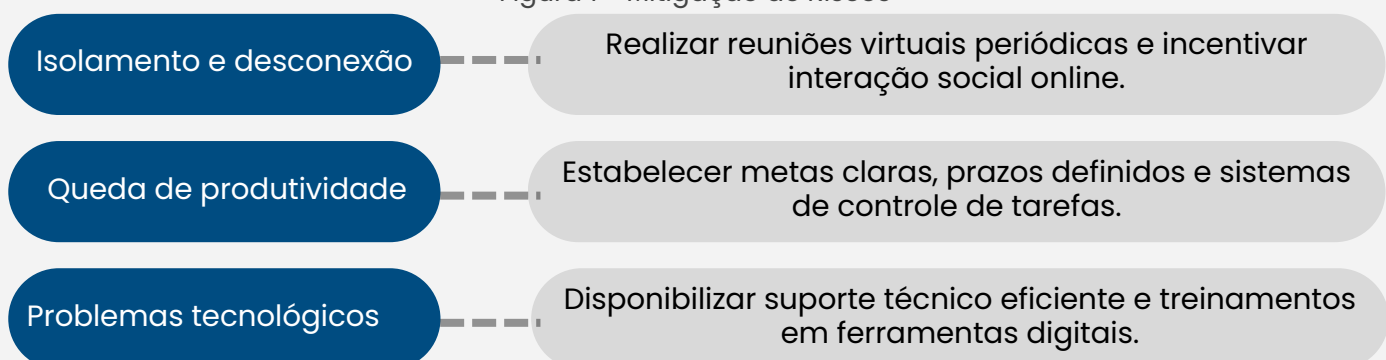
Quadro 2 - Desafios na implementação do Teletrabalho

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).

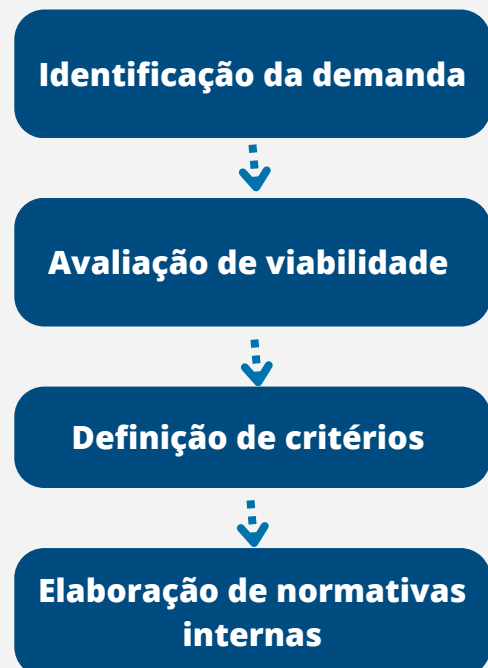
Esta abordagem metodológica garante a eficiência do processo, reduz riscos e fortalece a confiança entre Administração e servidores.

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



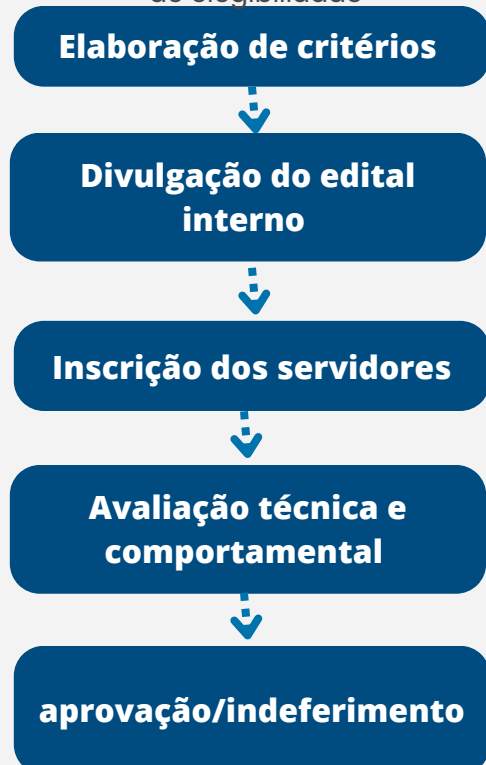
Fonte - Elaborado pelos autores

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



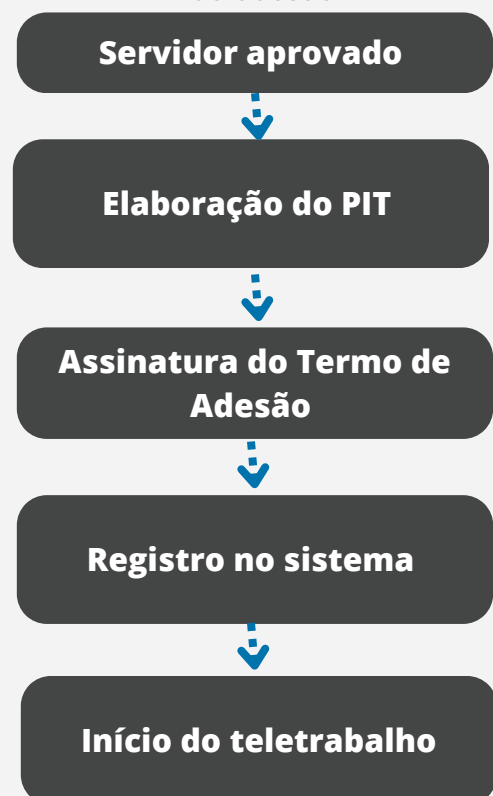
Fonte - Elaborado pelos autores

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



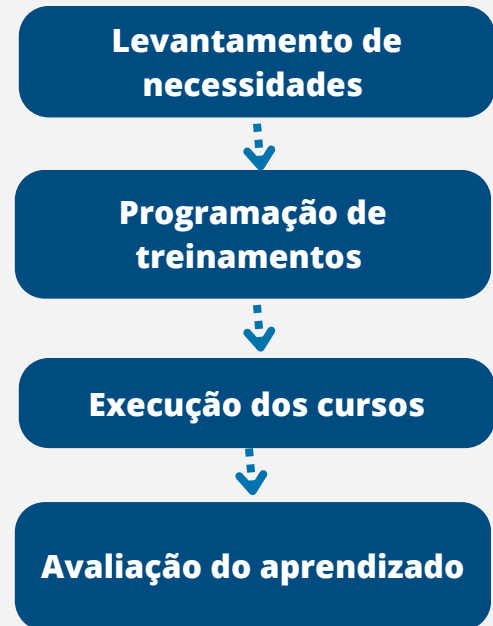
Fonte - Elaborado pelos autores

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



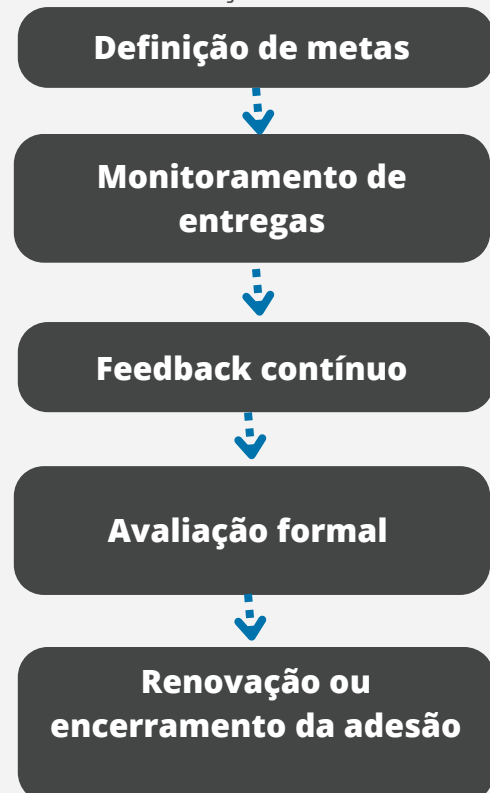
Fonte - Elaborado pelos autores

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; Mårtinson, 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)

*Prof^a. 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	<input type="checkbox"/> Atendido
Internet estável	<input type="checkbox"/> Atendido
Ferramentas de comunicação (e-mail, videoconferência)	<input type="checkbox"/> Atendido
Ambiente silencioso e adequado	<input type="checkbox"/> Atendido
Mobiliário ergonômico (cadeira, mesa, apoio para notebook)	<input type="checkbox"/> Atendido
Software de segurança e antivírus atualizado	<input type="checkbox"/> Atendido
Conhecimento básico em ferramentas digitais	<input type="checkbox"/> 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

