

# Teletrabalho no serviço público brasileiro: desafios, impactos e perspectivas à luz da evolução normativa e da experiência institucional

*Telework in the brazilian public service: challenges, impacts, and perspectives in light of normative evolution and institutional experience*

Francisco Seráfico da Nóbrega Coutinho Filho 

Lucas do Monte Silva 

**RESUMO:** Este estudo analisa o teletrabalho, destacando sua relevância em razão dos impactos na organização do trabalho, na saúde mental dos profissionais e no funcionamento das instituições públicas. O objetivo geral é compreender a evolução e os impactos do teletrabalho no serviço público brasileiro, com ênfase em sua consolidação no Poder Judiciário. Como objetivos específicos, busca-se examinar a origem, os conceitos fundamentais e a evolução histórica do teletrabalho; descrever seu desenvolvimento no Brasil, especialmente nos órgãos públicos; analisar a legislação pertinente, identificando avanços e limitações normativas; e discutir as consequências da pandemia da COVID-19 para a ampliação dessa modalidade no Poder Judiciário. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e bibliográfica, fundamentada na análise de documentos oficiais e produções acadêmicas, selecionados segundo critérios de relevância científica, pertinência temática, rigor metodológico e atualidade, considerando publicações até o ano de 2025. Priorizaram-se estudos e normas brasileiras, com especial atenção ao contexto do Poder Judiciário. Os resultados demonstram que o teletrabalho ultrapassa o mero uso de tecnologias, configurando-se como resposta às transformações sociais e organizacionais contemporâneas. Evidenciam-se benefícios, como maior eficiência, flexibilidade e melhoria da qualidade na execução das atividades, tanto para os servidores quanto para as instituições. Contudo, a efetividade da modalidade depende da existência de regras claras, infraestrutura adequada e políticas voltadas à proteção da saúde física e mental. Conclui-se que o teletrabalho tem se inserido positivamente no Poder Judiciário brasileiro, estando sua aplicação condicionada a fatores institucionais e pessoais.

**Palavras-chave:** teletrabalho; Poder Judiciário; serviço público; trabalho remoto.

**ABSTRACT:** This study analyzes telework, highlighting its relevance given the impacts on work organization, professionals' mental health, and the functioning of public institutions. The general objective is to examine the evolution and impacts of telework in the Brazilian public service, with emphasis on its consolidation within the Judiciary. As specific objectives, this study seeks to understand the origin, fundamental concepts, and historical evolution of telework; to analyze its development in Brazil, especially within public bodies; to examine the relevant legislation, identifying normative advances and limitations; and to discuss the consequences of the COVID-19 pandemic for the expansion of telework in the



Brazilian Judiciary. The research is characterized as qualitative, exploratory, and bibliographic, based on the analysis of official documents and academic publications selected according to criteria of scientific relevance, thematic pertinence, methodological rigor, and timeliness, considering publications up to the year 2025. Brazilian studies and regulations were prioritized, with special attention to the context of the Judiciary. The results demonstrate that telework goes beyond the mere use of technologies, constituting a response to contemporary social and organizational transformations. Benefits such as greater efficiency, flexibility, and improved quality in task performance are evident among both public servants and institutions. However, the effectiveness of this work modality depends on the existence of clear rules, adequate infrastructure, and policies aimed at protecting physical and mental health. It is concluded that telework has been positively integrated into the Brazilian Judiciary, with its application conditioned by institutional and individual factors.

**Keywords:** telework; Judiciary; public service; remote work.

**SUMÁRIO: 1 INTRODUÇÃO; 2 A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO; 2.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA; 2.1.1 O conceito de trabalho sob a perspectiva de Hannah Arendt: labor, trabalho e ação; 2.1.2 A modernidade líquida e a flexibilização das relações de trabalho; 2.2 O SURGIMENTO DO TELETRABALHO E DO TRABALHO REMOTO; 2.2.1 Teletrabalho no contexto global e nacional; 2.2.2 O teletrabalho no serviço público brasileiro: marcos iniciais e o pioneirismo do Serpro; 2.2.3 A regulamentação do teletrabalho antes e depois da pandemia; 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO; 2.4 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E A CONSOLIDAÇÃO DO MODELO TELETRABALHISTA; 3 METODOLOGIA; 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO; 5 CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS.**

## **1 INTRODUÇÃO**

O teletrabalho constitui uma das transformações mais significativas nas relações laborais brasileiras, com desdobramentos que ultrapassam a dimensão organizacional e alcançam esferas sociais, jurídicas e institucionais. No Brasil, essa modalidade de prestação de serviço emergiu de forma gradativa, no contexto de um processo mais amplo de reestruturação produtiva e de incorporação das tecnologias da informação e comunicação ao mundo do trabalho. Contudo, foi a pandemia de SARS-CoV-2 que acelerou sua consolidação, sobretudo no serviço público. A necessidade de preservação da saúde coletiva impôs a suspensão das atividades presenciais, com exceção dos serviços essenciais, e o teletrabalho assumiu papel central na manutenção da continuidade dos serviços públicos, notadamente no Poder Judiciário.

A literatura especializada tem abordado diferentes facetas desse fenômeno, desde os impactos na administração pública (Carmo; Leite, 2021; Lucas; Santos, 2021) e as repercussões sobre a saúde mental dos trabalhadores (Figueiredo *et al.*, 2021) até as resistências institucionais à sua adoção (Rocha; Amador, 2018) e a experiência concreta do

serviço público no contexto pós-pandêmico (Roos; Silva, 2024). Não obstante a relevância dessas contribuições, a produção acadêmica nacional tende a privilegiar a análise sincrônica do fenômeno, dedicando atenção insuficiente à sua trajetória histórica e à articulação entre os marcos normativos que o conformaram ao longo do tempo.

A partir dessa lacuna, formula-se o seguinte problema de pesquisa: quais os desafios e impactos decorrentes da implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro, em especial no Poder Judiciário, considerando sua evolução histórica, regulamentação jurídica e consolidação após a pandemia de COVID-19? A hipótese que orienta esta investigação sustenta que o teletrabalho no serviço público brasileiro, embora potencializado pela crise sanitária, resulta de um processo cumulativo de transformações tecnológicas, normativas e institucionais que, articuladas, permitiram a consolidação de um modelo laboral flexível – porém ainda carente de regulamentação adequada em dimensões como ergonomia, saúde mental e direito à desconexão.

O objetivo geral consiste em compreender a evolução e os impactos do teletrabalho no serviço público brasileiro, com destaque para sua consolidação no Poder Judiciário. Como objetivos específicos, busca-se: (i) examinar a origem, os conceitos fundamentais e a trajetória histórica do teletrabalho; (ii) descrever o desenvolvimento dessa modalidade no Brasil, com ênfase na sua adoção pelos órgãos públicos; (iii) analisar a produção legislativa pertinente, identificando avanços e lacunas normativas; e (iv) investigar as consequências da pandemia de COVID-19 para a ampliação e consolidação do teletrabalho no Poder Judiciário.

A investigação demonstra que o teletrabalho transcende a condição de inovação tecnológica, configurando-se como resposta institucional às complexidades inerentes ao que Bauman (2001) denomina modernidade líquida – um cenário de fluidez estrutural que impõe a reconfiguração permanente das formas de organização do trabalho.

## **2 A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO**

O presente capítulo realiza um exame à evolução do teletrabalho no serviço público brasileiro e parte de uma perspectiva histórico-teórica que contextualiza o fenômeno no quadro mais amplo das transformações do trabalho humano. Para tanto, o capítulo está organizado em quatro seções interconectadas: (2.1) a evolução do trabalho na sociedade contemporânea, com análise das contribuições teóricas de Hannah Arendt e Zygmunt Bauman; (2.2) o surgimento e a consolidação do teletrabalho, em contexto internacional e no serviço público

brasileiro, com especial atenção à trajetória normativa anterior e posterior à época pandêmica; (2.3) as vantagens e desvantagens da modalidade no setor público, que aborda como o teletrabalho no setor público articula ganhos de produtividade e qualidade de vida mas com a existência de riscos de isolamento e exaustão emocional. A literatura acadêmica enfatiza que sua eficácia não é absoluta, mas dependente de diretrizes normativas e do equilíbrio entre a autonomia do servidor e o suporte institucional para garantir a eficiência administrativa; e (2.4) a percepção dos servidores e a consolidação do modelo teletrabalhista. Essa estrutura permite compreender o teletrabalho não como ruptura, mas como resultado de um processo cumulativo de reconfigurações laborais, normativas e tecnológicas.

## 2.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Esta seção analisa as transformações históricas das relações de trabalho que deram sustentação ao surgimento do teletrabalho como modalidade laboral. Dessa forma, recorre-se às formulações teóricas de Hannah Arendt (2007) acerca das categorias fundamentais da atividade humana – labor, trabalho e ação – e ao conceito de modernidade líquida de Bauman (2001), que permite compreender a flexibilização das relações de trabalho como traço constitutivo da contemporaneidade. Referencia-se, ainda, Caetano e Vala (2007), que situam as condições de trabalho no contexto de um ambiente econômico e social em constante turbulência.

A compreensão do teletrabalho como fenômeno jurídico-social demanda uma reflexão sobre a própria natureza do trabalho humano e suas transformações históricas. Desde os primórdios da civilização, o ser humano organiza sua sobrevivência por meio de atividades que, ao longo dos séculos, foram se tornando mais complexas em virtude das revoluções técnico-científicas. As formas de produção e organização laboral passaram por sucessivas reconfigurações: da agricultura ao artesanato, da manufatura à industrialização e, desta, à economia digital, num processo contínuo de adaptação às condições materiais e tecnológicas de cada época.

É nesse contexto que a contribuição teórica de Hannah Arendt (2007) se revela pertinente. Em sua análise da condição humana, Arendt (2007) propõe uma tríplice distinção entre as esferas fundamentais da atividade humana (labor, trabalho e ação), cuja articulação permite situar o teletrabalho no quadro mais amplo das transformações contemporâneas.

### **2.1.1 O conceito de trabalho sob a perspectiva de Hannah Arendt: labor, trabalho e ação**

O labor, na formulação arendtiana, compreende as atividades cíclicas e repetitivas intrinsecamente vinculadas à manutenção da vida biológica (como alimentar-se e repousar) cujo caráter inescapável subordina o indivíduo às necessidades vitais imediatas. Trata-se de atividades que não produzem objetos duráveis, esgotando-se no próprio consumo e recomeçando incessantemente.

O trabalho, por sua vez, relaciona-se ao artificialismo da existência humana e à capacidade de transformar a natureza, gerando objetos duráveis que transcendem o ciclo biológico. É por meio do trabalho que o ser humano edifica o mundo material, das ferramentas artesanais ao maquinário das revoluções industriais, o que possibilita a transição da manufatura para a produção em larga escala e, mais recentemente, para a economia digital.

A ação, terceira dimensão da *vita activa*, refere-se à atuação no espaço público, mediada pela interação com os semelhantes, e constitui a esfera por excelência da política e da construção da vida social em comum. É pela ação que os indivíduos se revelam como sujeitos singulares e instituem novos processos na esfera coletiva.

A diferenciação arendtiana entre labor, trabalho e ação fornece instrumental analítico para compreender as transformações contemporâneas. O teletrabalho situa-se, primordialmente, na dimensão do trabalho, enquanto atividade produtiva mediada pela técnica, mas também reorganiza o labor, na medida em que desloca a atividade para o espaço doméstico e impõe ao trabalhador a gestão simultânea das necessidades vitais e das obrigações profissionais. As revoluções técnico-científico-informacionais reconfiguraram a própria noção de presença física como pressuposto da atividade laboral, possibilitando que o trabalhador execute suas funções em local diverso mediante o emprego de ferramentas tecnológicas.

### **2.1.2 A modernidade líquida e a flexibilização das relações de trabalho**

As complexidades crescentes das atividades humanas e as profundas transformações nos modos de produção inserem-se em uma era marcada por mutações aceleradas, na qual as condições de trabalho refletem um contexto econômico e social turbulento (Caetano; Vala, 2007, p. 40). Essa instabilidade estrutural aproxima-se do conceito de modernidade líquida proposto por Bauman (2001, p. 9), segundo o qual as instituições e estruturas sociais, outrora

sólidas e estáveis, tornaram-se frágeis, transitórias e permeáveis a reconfigurações constantes.

O trabalho não permanece imune a essa liquefação. As formas tradicionais de organização laboral – centralizadas, hierarquizadas e assentadas na presença física – tiveram de se adaptar às novas dinâmicas sociais, impulsionadas pela convergência entre globalização, avanço tecnológico e necessidade de flexibilização das relações de trabalho. Nesse cenário de transição paradigmática, emergem modalidades inovadoras de prestação de serviço – dentre as quais o trabalho remoto e o teletrabalho – que dispensam a presença física do trabalhador no ambiente institucional, reconfigurando, simultaneamente, as categorias de tempo, espaço e subordinação que historicamente estruturaram a relação de emprego.

## 2.2 O SURGIMENTO DO TELETRABALHO E DO TRABALHO REMOTO

Introduzidas as bases teóricas, que permitem situar o teletrabalho no quadro mais amplo das transformações das relações de trabalho, neste cenário, esta seção, por conseguinte, abordará a gênese histórica do teletrabalho, além disso, examinará sua expansão progressiva até alcançar o serviço público brasileiro. Analisa-se, em especial, a trajetória normativa do instituto – dos primeiros marcos legais anteriores à pandemia até a consolidação regulatória promovida pela Lei nº 14.442/2022 e pelas normativas do Conselho Nacional de Justiça –, evidenciando o caráter progressivo e reativo da produção legislativa brasileira sobre o tema.

Embora a disseminação contemporânea do teletrabalho sugira tratar-se de fenômeno recente, sua gênese remonta ao século XIX. Estudos historiográficos identificam as primeiras experiências de trabalho à distância nos Estados Unidos, em 1857, quando a companhia Estrada de Ferro Penn empregou o sistema de telégrafo para gerenciar trabalhadores que se encontravam distantes da sede empresarial (Kugelmass, 1996). Essa experiência inaugural já evidenciava a possibilidade de dissociar a prestação laboral da presença física, antecipando, em mais de um século, os fundamentos do teletrabalho contemporâneo.

A sistematização conceitual e a denominação do fenômeno, contudo, são atribuídas ao físico norte-americano Jack Nilles, que, em 1976, cunhou o termo durante a crise do petróleo provocada pelas sanções da OPEP (Figueiredo *et al.*, 2021, p. 3). Naquele contexto de austeridade energética, o governo dos Estados Unidos e empresas privadas determinaram que parcela dos funcionários permanecesse em domicílio para reduzir o consumo de combustíveis.

Nilles, selecionado para conduzir pesquisas junto à NASA, desenvolveu a concepção do teletrabalho e da rede de telecomunicações associada, definindo-o como a prática de aproximar o trabalho do trabalhador, por meio de computadores e telecomunicações que permitiam a execução das tarefas fora das dependências da empresa (Nilles, 1976).

### **2.2.1 Teletrabalho no contexto global e nacional**

No plano internacional, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) conceitua o teletrabalho como modalidade de trabalho a distância que emprega novas tecnologias, realizada fora do ambiente empresarial, com o propósito de manter a comunicação entre trabalhador e organização. Essa definição institucional reforça os elementos centrais do conceito, a mediação tecnológica e a execução extramuros, e confere-lhe legitimidade no âmbito do direito internacional do trabalho.

No Brasil, o artigo pioneiro sobre a temática caracteriza o teletrabalho como modalidade de organização laboral mediada por computadores e telecomunicações, executada fora da estrutura central da organização (Soares, 1995). Essa definição foi subsequentemente ampliada por Rabelo (2004), que o caracteriza como atividade exercida mediante recurso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a partir de local diverso do tradicional, para um empregador ou cliente, incorporando, assim, a figura do trabalhador autônomo ao espectro conceitual.

A flexibilidade inerente a essa modalidade atrai públicos heterogêneos, como jovens profissionais e trabalhadores com responsabilidades familiares, em razão da possibilidade de adequação de horários e da conciliação entre vida profissional e pessoal (Taschetto; Froehlich, 2019). Cumpre registrar que, já nos anos 1990, o debate acadêmico brasileiro sobre as implicações da tecnologia no trabalho encontrava-se em efervescência. Produções como "O Trabalho Invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil", de Abreu e Sorj (1993), e "Trabalho a domicílio: estudos setoriais", de Ruas (1993-1994), precederam o artigo seminal de Soares (1995), evidenciando o interesse intelectual precoce do país acerca dos impactos da tecnologia nas relações de trabalho.

### **2.2.2 O teletrabalho no serviço público brasileiro: marcos iniciais e o pioneirismo do Serpro**

Enquanto a produção acadêmica delineava os contornos teóricos do fenômeno, o serviço público brasileiro já experimentava sua implementação prática. A instituição

precursora foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que iniciou seus testes com a modalidade em 2006. O contexto institucional favorecia a iniciativa: tratava-se de órgão cuja natureza operacional, processamento de dados e programação, era intrinsecamente compatível com o trabalho remoto, e cujos funcionários já atuavam com relativa autonomia e dispunham de ferramentas que possibilitavam a comunicação a distância (Carmo; Leite, 2021).

Os resultados do projeto-piloto foram expressivos: ganho de produtividade de 10,5% e economia em logística de 47,1% (Carmo; Leite, 2021), demonstrando a viabilidade econômica e operacional do teletrabalho no setor público. Esses indicadores impulsionaram a adoção progressiva da modalidade por diversas instituições, incluindo o Tribunal de Contas da União (TCU), a Advocacia-Geral da União (AGU), a Receita Federal, a Procuradoria-Geral da República (PGR), as agências reguladoras e diversos Tribunais Federais e Estaduais (Rocha; Amador, 2018).

A disseminação, todavia, não se processou de forma linear ou isenta de resistências. Gestores públicos manifestavam receio quanto à produtividade dos servidores fora do ambiente institucional, alimentando a percepção de que o trabalho remoto poderia comprometer a qualidade do serviço prestado (Roos; Silva, 2024). Os projetos-piloto, contudo, demonstraram que as exigências de celeridade e qualidade impostas pelos usuários do serviço público eram plenamente compatíveis com o trabalho remoto, na medida em que as tecnologias da informação viabilizavam a manutenção dos padrões de atendimento (Roos; Silva, 2024), permitindo o incremento da produtividade e da eficácia no atendimento das demandas.

Fator determinante para a consolidação do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro foi a pandemia de SARS-CoV-2, declarada pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020. Diante das recomendações sanitárias – que determinavam a manutenção presencial apenas dos serviços essenciais –, o Poder Judiciário migrou integralmente para os modelos de *home office* e teletrabalho, impulsionando a edição de atos normativos específicos para a regulamentação emergencial dessa transição.

### **2.2.3 A regulamentação do teletrabalho antes e depois da pandemia**

O percurso normativo do teletrabalho no Brasil revela um processo de construção progressiva e, em certa medida, reativa, no qual o legislador frequentemente se viu instado a responder a transformações sociais e tecnológicas já consolidadas na prática. O primeiro

marco legislativo surgiu com a Lei nº 12.551/2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos (Lucas; Santos, 2021). Embora significativo, esse dispositivo limitou-se a reconhecer a equivalência jurídica, sem disciplinar as especificidades da modalidade.

Antes desse reconhecimento legislativo, a regulamentação do teletrabalho no serviço público repousava na autonomia administrativa dos órgãos, que definiam suas próprias diretrizes operacionais. O Projeto de Lei nº 2.723/2015, que autorizaria entidades públicas federais a adotar o sistema de trabalho remoto para atividades cujos resultados fossem mensuráveis, foi arquivado na Câmara dos Deputados (Brasil, 2015a), evidenciando a hesitação do legislador em normalizar a matéria de forma abrangente.

Na ausência de legislação específica, eventuais controvérsias trabalhistas eram dirimidas com fundamento em dispositivos constitucionais: o art. 7º, relativo às garantias trabalhistas; o art. 6º, que consagra o trabalho como direito social; o art. 37, concernente à organização do serviço público; e o art. 5º, incisos X, XI e XII, que tutelam os direitos de personalidade e estabelecem os limites ao monitoramento de trabalhadores.

No âmbito da Justiça do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) editou a Resolução nº 151/2015, instituindo a modalidade do teletrabalho e estabelecendo critérios gerais para sua implementação. O art. 3º da referida resolução condiciona a realização do teletrabalho à discricionariedade de cada Tribunal, restringindo-a às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho do servidor em função da natureza do serviço (Brasil, 2015b), preservando a autonomia dos Tribunais Regionais na condução da matéria. A título ilustrativo, a primeira resolução do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte sobre teletrabalho data de 2019 (Rio Grande do Norte, 2019.).

O marco normativo mais abrangente adveio com a Reforma Trabalhista de 2017 (Brasil, 2017), que introduziu os artigos 75-A a 75-E na CLT, constituindo o primeiro regramento sistemático do teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro. A inclusão representou avanço ao diferenciar formalmente o teletrabalho de modalidades afins, como o trabalho em domicílio. Todavia, a reforma não se fez sem críticas. Lima Filho e Pereira (2020) advertem que a flexibilização introduzida pela reforma trabalhista pode fragilizar direitos historicamente consolidados, convertendo o teletrabalho em fator de precarização das relações laborais, tensão que demandou a edição de instrumentos normativos complementares.

Em julho de 2020, o governo federal editou a Instrução Normativa nº 65, que revogou a IN nº 1 (Brasil, 2020a) e estabeleceu novas orientações para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos integrantes do SIPEC, incentivando a execução do trabalho na modalidade remota (Lucas; Santos, 2021). A pandemia de COVID-19, deflagrada naquele mesmo ano, acelerou significativamente esse processo regulatório.

A crise sanitária impulsionou a edição de múltiplos instrumentos normativos: o Manual do Teletrabalho, elaborado pelo Tribunal Superior do Trabalho; as Resoluções CNJ nº 371/2021 e nº 375/2021, que consolidaram metas e orientações adaptadas ao contexto emergencial; e a Medida Provisória nº 927/2020, que reconheceu o estado de calamidade pública e disciplinou condições a serem asseguradas pelos empregadores aos trabalhadores remotos. Este conjunto normativo evidencia a capacidade de resposta institucional frente à excepcionalidade da crise, embora também revele a insuficiência do arcabouço jurídico anterior.

Com o término da emergência sanitária, declarado pela OMS em maio de 2023, observou-se um movimento global de adequação legislativa. Em diversos países, normas específicas foram editadas para regulamentar questões como ergonomia, responsabilidade pelo fornecimento de equipamentos e direito à desconexão digital, buscando equilibrar produtividade e preservação da saúde dos trabalhadores (Figueiredo *et al.*, 2021). No Brasil, esse processo culminou na Lei nº 14.442/2022 (Brasil, 2022), que detalhou aspectos centrais da modalidade. Na Europa e nos Estados Unidos, legislações e decisões judiciais convergiram na mesma direção, reforçando a necessidade de segurança jurídica e proteção social frente às novas formas de prestação laboral (Roos; Silva, 2024).

Atualmente, o teletrabalho encontra-se consolidado no Poder Judiciário brasileiro. A Instrução Normativa nº 98 (Brasil, 2024b), que disciplina o regime de teletrabalho no âmbito judiciário, estabelece os critérios de elegibilidade, conferindo prioridade a servidores com deficiência ou mobilidade reduzida, gestantes, lactantes, responsáveis por filhos de zero a seis anos, e aqueles que desenvolvam atividades de maior esforço individual (como a elaboração de minutas de decisões, pareceres e relatórios), entre outras hipóteses detalhadas pela norma e suas alterações subsequentes (IN DG nº 103/2024 e IN DG nº 111/2025) (Brasil, 2024a, 2025).

### 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Compreendidos o surgimento e a trajetória normativa do teletrabalho, cabe agora examinar os seus efeitos concretos sobre servidores e instituições públicas. Esta seção sistematiza as principais vantagens e desvantagens identificadas pela literatura especializada, cotejando dados empíricos e contribuições teóricas que sustentam uma avaliação equilibrada da modalidade. A análise evidencia que os benefícios do teletrabalho não são uniformemente distribuídos, dependendo de fatores institucionais, individuais e das condições em que a modalidade é implementada (Gaspar *et al.*, 2011; Lucas; Santos, 2021; Figueiredo *et al.*, 2021).

O teletrabalho proporciona aos servidores públicos um conjunto significativo de benefícios que repercutem tanto na esfera individual quanto institucional e social. A redução dos deslocamentos otimiza o tempo disponível para a atividade laborativa e para o convívio familiar, facilita a inclusão de pessoas com necessidades especiais e atenua o desgaste físico e psíquico decorrente de rotinas intensas de transporte urbano. No plano coletivo, produz externalidades positivas como a redução da emissão de carbono e do congestionamento no trânsito (Lucas; Santos, 2021). Cumpre registrar, todavia, que a adesão não é universal: o CNJ estabelece vedações para servidores em estágio probatório, com restrições de saúde, penalidades disciplinares recentes ou incapacidade de cumprir metas (Bohler, 2019).

Entre os desafios, destacam-se o isolamento físico e psíquico do trabalhador, as limitações na integração e na troca de experiências, as dificuldades de comunicação interna e a necessidade de autogestão do tempo, fatores que podem gerar insegurança quanto ao reconhecimento profissional e comprometer o equilíbrio entre vida laboral e pessoal. Esses elementos, quando conjugados à intensificação da jornada ou ao excesso de controles de produtividade, podem desencadear quadros de estresse, exaustão emocional e, em situações extremas, depressão (Figueiredo *et al.*, 2021; Ceribeli *et al.*, 2024).

Sob a perspectiva institucional, o teletrabalho, quando adequadamente implementado, contribui para maior organização das tarefas, incremento da produtividade, maior disponibilidade para reuniões e consultas e para o aprimoramento intelectual dos servidores (Gaspar *et al.*, 2011). A convergência de benefícios para servidores, instituições e cidadão, que passam a receber serviços de melhor qualidade, reforça a função social do servidor público e a eficiência na prestação dos serviços (Guerra *et al.*, 2020 *apud* Ceribeli *et al.*, 2024). Pesquisas internacionais indicam, ademais, ganhos de produtividade entre teletrabalhadores em

comparação com seus colegas em regime presencial (Mello, 2014), embora esses índices variem conforme o setor, a natureza da atividade e as condições de trabalho oferecidas.

#### 2.4 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E A CONSOLIDAÇÃO DO MODELO TELETRABALHISTA

As vantagens e os riscos do teletrabalho, conforme examinados na seção precedente, adquirem sentido pleno apenas quando confrontados com a experiência concreta dos sujeitos que o vivenciam. Esta seção apresenta os dados empíricos disponíveis sobre a percepção dos servidores públicos brasileiros em relação ao teletrabalho, com base, principalmente, nas pesquisas longitudinais de Ceribeli *et al.* (2024) e nos levantamentos da Sobratt (2021), examinando-se, ainda, experiências internacionais que revelam tendências sobre o futuro das relações laborais no setor público.

Para além das dimensões teóricas e normativas, afigura-se indispensável considerar a perspectiva empírica dos sujeitos que vivenciam o teletrabalho no cotidiano do serviço público. Nesse sentido, o estudo "Teletrabalho no Serviço Público: um Estudo Longitudinal com Técnicas(os) Administrativas(os) de uma Universidade Federal Brasileira" (Ceribeli *et al.*, 2024), por meio de pesquisa de campo, evidencia que os servidores percebem melhoria na qualidade de vida e na saúde mental decorrente da adoção do regime de teletrabalho, dado que corrobora as análises teóricas precedentes e reforça a sustentabilidade do modelo.

As pesquisas conduzidas pela Sobratt (2021) convergem nessa direção, ao indicar que 91% dos profissionais qualificados entrevistados consideram o modelo híbrido, marcado pelo revezamento entre dias presenciais e remotos, como a tendência mais promissora para o futuro do trabalho. Esse dado revela não apenas a aceitação generalizada do teletrabalho entre profissionais de alta qualificação, como também sinaliza uma reconfiguração das expectativas sociais acerca do equilíbrio entre vida profissional e íntima, com potenciais desdobramentos para a formulação de políticas públicas de gestão de pessoal.

Em consonância com essa tendência global, a Escócia vem conduzindo experimentos com semanas de trabalho reduzidas, mantendo a remuneração integral dos trabalhadores (IPPR Scotland, 2021), testes cujas implicações para a reorganização do tempo de trabalho merecem aprofundamento em estudos futuros.

### **3 METODOLOGIA**

A presente investigação adota abordagem qualitativa de natureza básica, fundamentada na compreensão interpretativa dos fenômenos sociais relacionados ao teletrabalho no serviço público brasileiro. Conforme Creswell (2014, p. 49), a abordagem qualitativa "inicia-se com pressupostos e uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas de pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano".

A pesquisa possui caráter exploratório e bibliográfico, sustentando-se em artigos acadêmicos, legislação brasileira e documentos normativos pertinentes à temática. A coleta de dados foi realizada em bases indexadas – Google Acadêmico, SciELO, Base de Dados Bibliográficos da USP e LexML — utilizando as seguintes palavras-chave: "teletrabalho", "Poder Judiciário", "serviço público" e "trabalho remoto". Os critérios de inclusão privilegiaram a relevância científica, a pertinência ao objeto de estudo, o rigor metodológico e a atualidade das informações, priorizando publicações até 2025, com ênfase em estudos e legislações brasileiras voltadas ao Poder Judiciário. Foram excluídas produções que não dialogassem diretamente com o objeto ou contivessem informações desatualizadas.

A análise dos dados seguiu perspectiva crítica e comparativa, articulando a evolução histórica e legislativa do teletrabalho às reflexões teóricas de autores clássicos, como Hannah Arendt e Zygmunt Bauman, e contemporâneos, buscando identificar tensões, avanços e lacunas no processo de institucionalização do teletrabalho no serviço público brasileiro.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A articulação entre os dados coletados e os referenciais teóricos mobilizados neste estudo permite identificar três tensões centrais no processo de institucionalização do teletrabalho no serviço público brasileiro. A primeira diz respeito à relação entre flexibilidade e precarização. Sob a perspectiva de Bauman (2001), a fluidez da contemporaneidade exige modalidades laborais adaptáveis, e o teletrabalho responde a essa demanda. Todavia, a flexibilização, quando desacompanhada de salvaguardas normativas, pode converter-se em mecanismo de intensificação da jornada e de transferência de custos operacionais ao trabalhador, risco que a Reforma Trabalhista de 2017 não logrou afastar integralmente, conforme alertam Lima Filho e Pereira (2020).

A segunda tensão envolve autonomia e controle. Na perspectiva de Arendt (2007), o teletrabalho reorganiza a dimensão do labor ao deslocar a atividade produtiva para o espaço privado, exigindo do servidor competências de autogestão que o regime presencial não demandava com a mesma intensidade. Essa autonomia ampliada, contudo, coexiste com mecanismos de controle de produtividade cada vez mais sofisticados, como metas quantitativas, sistemas de monitoramento digital e relatórios periódicos, os quais podem reproduzir, sob nova roupagem, a lógica de subordinação do trabalho presencial. Os dados da Sobratt (2021), ao registrar que 91% dos profissionais qualificados preferem o modelo híbrido, sugerem que os trabalhadores buscam precisamente um ponto de equilíbrio entre a autonomia do trabalho remoto e a sociabilidade do ambiente institucional.

A terceira tensão, entre produtividade e saúde mental, revela-se particularmente aguda no Poder Judiciário. Os dados empíricos examinados (Carmo; Leite, 2021; Ceribeli *et al.*, 2024) confirmam ganhos de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos servidores. Contudo, a natureza das atividades jurisdicionais, elaboração de minutas de decisões, pareceres e relatórios, conforme a IN nº 98, pressupõe trabalho intelectual prolongado e solitário, o que potencializa riscos de isolamento e exaustão emocional (Figueiredo *et al.*, 2021). A essa dificuldade soma-se uma questão específica do Judiciário ainda pouco explorada pela literatura: o impacto do teletrabalho sobre a dimensão presencial da atividade jurisdicional, especialmente no tocante à oralidade em audiências, à interação direta com as partes e ao princípio da publicidade dos atos processuais, aspectos que a digitalização integral dos procedimentos não substitui por completo.

Essas três tensões convergem para um diagnóstico comum: a consolidação sustentável do teletrabalho no serviço público brasileiro e, em particular, no Poder Judiciário, depende menos da disponibilidade tecnológica, já amplamente demonstrada, do que da construção de um arcabouço normativo que discipline o direito à desconexão digital, as condições ergonômicas do trabalho remoto e os mecanismos de proteção da saúde mental dos servidores, matérias já regulamentadas em diversos ordenamentos europeus, mas ainda lacunosas no direito brasileiro.

Os dados empíricos disponíveis reforçam essas constatações. O relatório do Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2021a) apurou que, durante o período pandêmico, os tribunais brasileiros mantiveram níveis de produção superiores à média histórica em diversas classes processuais, com destaque para os julgamentos monocráticos e o cumprimento de sentenças.

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, por exemplo, registrou aumento de 23% na produção total de sentenças e decisões entre 2019 e 2020, período em que o trabalho presencial foi substituído pelo teletrabalho (TJSP, 2021). No âmbito federal, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) divulgou dados indicando que, em 2020, foram julgados mais de 390 mil processos, resultado superior ao do ano anterior, quando ainda prevalecia o regime presencial (Brasil, 2021d). Tais indicadores sugerem que a transição ao teletrabalho não apenas preservou a capacidade produtiva do Judiciário, como em alguns casos contribuiu para sua ampliação, ao suprimir os ônus dos deslocamentos e permitir maior concentração para atividades intelectuais. Entretanto, a interpretação desses dados requer cautela: a elevação dos números pode decorrer, em parte, de acréscimo na jornada efetiva de trabalho, sem que tal excesso seja devidamente registrado ou remunerado, o que remete, uma vez mais, à necessidade de regulação do direito à desconexão digital (Figueiredo *et al.*, 2021).

No campo da saúde mental dos servidores, a pesquisa de Ceribeli *et al.* (2024), conduzida longitudinalmente com técnicos administrativos de universidade federal brasileira, evidenciou que, após 12 meses em regime de teletrabalho, 74% dos participantes relataram melhoria percebida na qualidade de vida, 68% indicaram redução do nível de estresse e 61% apontaram maior satisfação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em contrapartida, 38% dos respondentes identificaram aumento na sensação de isolamento social e 29% referiram dificuldades em demarcar o final da jornada de trabalho. Esses dados quantitativos, ao serem cotejados com a análise teórica de Bauman (2001) sobre a fluidez das fronteiras na contemporaneidade, permitem compreender o teletrabalho como fenômeno ambivalente: simultaneamente emancipatório – ao libertar o servidor de ambientes rígidos e deslocamentos exaustivos – e potencialmente precarizante, quando não acompanhado de políticas públicas voltadas à proteção da saúde física e mental.

## **5 CONCLUSÃO**

A investigação demonstrou que o teletrabalho no serviço público brasileiro, longe de constituir fenômeno exclusivo da era pandêmica, resulta de um processo cumulativo de transformações tecnológicas, normativas e institucionais cuja genealogia remonta às experiências telegráficas do século XIX (Kugelmass, 1996) e à sistematização conceitual de Jack Nilles em 1976. A pandemia de COVID-19 não inaugurou essa trajetória; acelerou-a, universalizando uma prática que já vinha sendo adotada desde o pioneirismo do Serpro em

2006 e da subsequente disseminação por órgãos como o TCU, a AGU e a Receita Federal (Rocha; Amador, 2018).

O percurso normativo analisado, da equiparação jurídica operada pela Lei nº 12.551/2011 à consolidação representada pela Lei nº 14.442/2022, passando pela sistematização da Reforma Trabalhista de 2017 e pelas normativas emergenciais do período pandêmico (IN nº 65/2020; Resoluções CNJ nº 371/2020 e nº 375/2021; MP nº 927/2020), evidencia avanços na densificação regulatória. Persistem, contudo, lacunas em matéria de ergonomia, saúde mental e direito à desconexão digital, cuja superação é condição para que o teletrabalho se consolide como modalidade sustentável e protetiva.

No que tange ao Poder Judiciário, o estudo identificou que as tensões entre flexibilidade e precarização, autonomia e controle, produtividade e saúde mental assumem contornos próprios, em razão da natureza intelectual e solitária de parcela significativa das atividades jurisdicionais. A consolidação do teletrabalho nesse âmbito exige, portanto, atenção não apenas às condições materiais e normativas, mas também às especificidades da atividade judicante, incluindo os impactos sobre a oralidade processual e o acesso presencial à justiça.

A contribuição deste estudo reside na articulação entre a dimensão histórica do teletrabalho, sua trajetória normativa e a reflexão teórica sobre as transformações do trabalho na contemporaneidade, demonstrando que a consolidação dessa modalidade no Poder Judiciário não decorreu de ruptura abrupta provocada pela crise sanitária, mas de um processo cumulativo e progressivo. Reconhece-se a limitação decorrente da ausência de dados empíricos primários, o que torna pertinente a realização de investigações futuras que incorporem pesquisa de campo junto a servidores, gestores e magistrados, de modo a confrontar as análises teórico-normativas com a experiência concreta dos atores institucionais.

## REFERÊNCIAS

ABREU, A. R. de P.; SORJ, B. (org.). **O trabalho invisível**: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil. Rio de Janeiro: Cadernos de Pesquisa, 1993.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BOHLER, F. Teletrabalho no setor público: uma análise das regulamentações do CNJ. **Revista de Direito Administrativo**, v. 278, n. 2, p. 145-170, 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm).

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm).

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e sobre o teletrabalho; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 6.321, de 23 de dezembro de 1976. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm).

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece as orientações, os critérios e os procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm).

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 2.723, de 2015**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para dispor sobre o teletrabalho. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2015a. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1469443&filena=me=Avulso%20PL%202723/2015](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1469443&filena=me=Avulso%20PL%202723/2015).

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Instrução Normativa DG nº 103, de 22 de maio de 2024**. Dispõe sobre o regime de teletrabalho no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dá

outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2024a. Disponível em:  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5622>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Instrução Normativa DG nº 111, de 14 de maio de 2025**. Dispõe sobre o regime de teletrabalho no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em:  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6132>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Instrução Normativa Presidência nº 98, de 12 de abril de 2024**. Regulamenta as modalidades de trabalho no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2024b. Disponível em:  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5540>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2021: ano-base 2020**. Brasília, DF: CNJ, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 371, de 11 de fevereiro de 2021**. Altera a Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3740>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 375, de 2 de março de 2021**. Dispõe sobre os processos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento dos servidores do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12414020210303603f840466f11.pdf>.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução nº 151, de 21 de maio de 2015**. Dispõe sobre o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Brasília, DF: CSJT, 2015b. Disponível em:  
<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/63630>.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Tribunal ultrapassa a marca de 996 mil decisões desde o início do trabalho remoto**. Brasília, DF: STJ, 23 ago. 2021d. Disponível em:  
<https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/23082021-Tribunal-ultrapassa-a-marca-de-996-mil-decisoes-desde-o-inicio-do-trabalho-remoto.aspx>.

CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de recursos humanos**. 3. ed. Lisboa: RH, 2007.

CARMO, M.; LEITE, R. **Teletrabalho no setor público: experiências do SERPRO**. Brasília: [s. n.], 2021.

CERIBELI, H. B. *et al.* Teleworking in the public service: a longitudinal study with administrative technical staff from a Brazilian federal university. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, Washington, DC, v. 18, n. 2, p. 83-97, 2024. Disponível em:  
<https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338>. Acesso em: 14 maio 2026.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FIGUEIREDO, E. *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: organizações & trabalho**, Florianópolis, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

GASPAR, M. A. *et al.* Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, set./dez. 2011.

IPPR SCOTLAND. **Changing times**: the future of working time in Scotland. Edinburgh: IPPR Scotland, 2021. Disponível em: <https://www.ippr.org/media-office/revealed-people-in-scotland-support-four-day-week-for-boosts-in-wellbeing-and-productivity>. Acesso em: 14 maio 2026.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA FILHO, J.; PEREIRA, E. Precarização das relações laborais: análise crítica sobre as disposições do teletrabalho na lei 13.467/2017. **Revista de Direito**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2020.

LUCAS, A. do C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021.

MELLO, A. Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores. **SOBRATT**, 2014. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/08042014-brasil-ja-counta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>. Acesso em: 10 set. 2014.

NILLES, J. **Telecommuting and telecommunications**. Los Angeles: [s. n.], 1976.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Telework in the global economy**. Geneva: ILO, 2009.

RABELO, M. Teletrabalho e TICs: uma análise conceitual. **Revista de Sociologia do Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 12, de 24 de julho de 2019**. Dispõe sobre o regime de teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Natal: TJRN, 2019. Disponível em: <https://atos.tjrn.jus.br/atos/detalhar/572>.

ROCHA, C.; AMADOR, L. Teletrabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 731-748, 2018.

ROOS, E.; SILVA, R. Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. **Business Journal**, v. 5, n. 2, p. 24-35,

2024.

SOARES, A. dos S. **Teletrabalho no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

SOBRATT. Teletrabalho: jornada híbrida se consolida como preferida dos trabalhadores. **SOBRATT**, São Paulo, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/15012021-teletrabalho-jornada-hibrida-se-consolida-como-preferida-dos-trabalhadores/>. Acesso em: 14 maio 2026

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreira de Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO (TJSP). **Relatório anual de produtividade 2020**. São Paulo: TJSP, 2021.

## **AUTORIA**

### **FRANCISCO SERÁPHICO DA NÓBREGA COUTINHO FILHO**

Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal, RN, Brasil.

Bacharelado em Direito do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

E-mail: seraphicofilho@gmail.com

### **LUCAS DO MONTE SILVA**

Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, Brejo da Madre de Deus, PE, Brasil.

Especialista em Direito Público pela Faculdade Legale. Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Juiz do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE).

E-mail: lucasdomonte1@gmail.com

**Submetido:** 26/02/2026 **Aprovado:** 15/05/2026