



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**ATUAÇÃO VOLTADA PARA O RESULTADO: A ADOÇÃO DO  
MODELO DE TELETRABALHO PARCIAL.**

**IZABEL SZEREMETA, ALVARO KOSINSKI, LEONEL PEDRALLI,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Atuação voltada para o resultado: a adoção do modelo de teletrabalho parcial.

### Resumo:

O presente artigo descreve o modelo de teletrabalho parcial adotado por um Departamento de um Tribunal de Justiça. O projeto que objetivou manter os índices de produtividade alcançados no período de Pandemia de COVID-19, adotou medidas para a preservação da saúde e a qualidade de vida das equipes, bem como impulsionou a transformação digital. O modelo adotou o trabalho majoritariamente remoto, alternando com presença física semanal, em dias pré-estabelecidos, no ambiente de trabalho ou sempre que necessário. O monitoramento individual da produtividade passou a ser feito por painéis de gestão desenvolvidos em aplicativo de *business intelligence*. O projeto também propiciou a alteração do *layout* das instalações, com criação de espaços compartilhados, cujos equipamentos também passaram a ser utilizados por diferentes pessoas. As mudanças proporcionaram redução dos custos operacionais. Mantiveram-se garantidos os atendimentos presenciais internos e externos com percentual mínimo presencial e ocorreu o aperfeiçoamento da comunicação, com a adoção de assistente virtual de atendimento via aplicativo.

**Palavras-chave:** teletrabalho, produtividade, gestão, remoto, monitoramento.

### 1 Introdução

No contexto anterior à pandemia, o teletrabalho se difundia lentamente, dentre outros motivos, devido ao abismo cultural, pois a maioria da população viveu em uma realidade psicológica de separação entre vida de trabalho e vida doméstica (MARQUES; BACKES, 2021). No contexto da Quarta Revolução, esta lentidão que a Administração Pública impõe à adoção dessa nova dinâmica tecnológica de trabalho, segundo De Almeida (2021), a faz demorar mais para alcançar certos objetivos como reduzir custos operacionais, aumentar a produtividade e a eficiência, reduzir a emissão de poluentes no meio ambiente, além daqueles relacionados à qualidade de vida dos trabalhadores.

Desde o mês de dezembro de 2014, a Corte Estadual de Justiça ora objeto deste estudo utiliza o Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) para o processamento de seus expedientes administrativos. Com ele, de acordo com Da Silva (2015), o serviço público brasileiro modernizou seu trabalho, uma vez que passou a permitir o trato dos procedimentos à distância, em qualquer lugar e em qualquer horário.

Já a regulamentação do teletrabalho no Poder Judiciário Estadual se deu em abril de 2019. Nela, os servidores e servidoras passaram a poder executar suas atividades profissionais em casa, de forma remota, conforme os parâmetros fixados pela Resolução 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça. Segundo Mendonça; Almeida e Valério (2021), com o avanço da pandemia do Covid-19, uma série de medidas para contenção do vírus foram adotadas, a fim de evitar/reduzir a contaminação comunitária, como, por exemplo, a imposição do isolamento social, chegando determinadas cidades a instituírem o lockdown, o que causou um aumento maior dos empregados postos na condição de

teletrabalho.

Neste sentido, de acordo com Vilarinho; Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho mostrou-se uma alternativa de arranjo de trabalho promissora e desejável em tempos de isolamento social, podendo dizer-se que a prática se tornou comum em vários órgãos das instituições públicas (MARQUES e BACKES, 2021).

No âmbito do Poder Judiciário Estadual, face à pandemia de Covid-19, a partir do mês de março de 2020, as atividades judiciais e administrativas passaram a ser realizadas de modo remoto, denominada teletrabalho total extraordinário, fundamentado no Decreto Judiciário nº. 153/2020.

A retomada integral das atividades de forma presencial se deu apenas em 2022.

Antes porém, no final de 2021, o Departamento escolhido para este estudo realizou pesquisa de satisfação acerca da modalidade de trabalho, oportunidade em que constatou que a maioria dos servidores/servidoras desejava manter a modalidade então vigente (integral), ou, pelo menos, um modelo parcial de trabalho, em que fosse possível diminuir o comparecimento, ora diário, às instalações da Corte. A pesquisa identificou ainda benefícios reais decorrentes da modalidade então vigente, como aumento da produtividade e da qualidade de vida dos envolvidos.

Com isso, deu-se início a estudos a fim de propor a migração do modelo de trabalho realizado no departamento, para o que se denominou teletrabalho parcial.

Identifica-se como objetivo desta pesquisa descrever as mudanças observadas com a adoção sistemática da modalidade de teletrabalho parcial por uma unidade administrativa, dentro dos contornos próprios que regem o Serviço e a Administração Públicos. Neste sentido, além dos aspectos normativos aos quais a iniciativa precisou se adequar, aspectos operacionais de controle, desenvolvimento de pessoas, acompanhamento das atividades e produtividade – que refletem a realidade de muitos órgãos públicos – integram a presente pesquisa.

Tema ainda novo no âmbito das organizações públicas, o teletrabalho, seja integral ou parcial, surge como um modelo que pode proporcionar oportunidades de desenvolvimento de outras faces do trabalho, sendo já possível se afirmar que esta forma de trabalho apresenta peculiaridades em relação ao formato tradicional (presencial).

A partir da metodologia denominada relato de experiência (DALTRO; FARIA, 2019), este artigo pretende ainda colaborar no desenvolvimento do tema no âmbito da Administração Pública no sentido de servir de consulta aos órgãos públicos que se desafiarem a migrar suas atividades para o modelo remoto.

## 2 Mudanças promovidas e/ou observadas com a implementação do teletrabalho

### 2.1 Adaptações normativas

O Departamento ora em análise possui sua estrutura e competências previstas nos artigos 65 a 72-C do Decreto Judiciário nº 391/1995 – Regulamento da Secretaria. Sua estrutura passou por recente revisão, por meio do Decreto Judiciário nº 80/2021, em que foram atualizadas suas atribuições, bem como os nomes e configurações de algumas unidades. Sua missão é gerir as contratações públicas e o controle de bens patrimoniais e de consumo com eficiência, zelando pelos princípios jurídicos incidentes, de maneira a atender com alto nível de satisfação os clientes internos e externos.

Este propósito se desenvolve fundamentalmente por meio de três processos, descritos na Cadeia de Valor - Decreto Judiciário nº 611/2019 - a saber:

- a) A Aquisição de Bens e Contratação de Serviços, processo que engloba as diversas modalidades de contratação pública, disciplinadas pelo art. 37, XXI, da Constituição Federal, pelas Leis Federais nº 8.666/1993 e 10.520/2002 e, pela Lei Estadual nº 15.608/2007, além de outras normas regulamentadoras da matéria. As modalidades mais amplamente utilizadas pelo órgão são: o convite, usualmente utilizado na contratação de projetos de engenharia, a concorrência vem sendo empregada nas contratações de obras de engenharia e nas concessões de espaços públicos do Poder Judiciário, o pregão, predominantemente em sua forma eletrônica, utilizado na contratação de bens e serviços comuns e, para as demais contratações a dispensa e, conforme o caso, a inexigibilidade de licitação.
- b) A Gestão de Materiais de Consumo, processo que abriga as atividades de controle, reposição, distribuição e armazenamento de materiais de consumo, especialmente, de expediente, insumos de impressão e materiais para serviços de copa. Neste processo, têm-se direcionados os esforços na redução do consumo e na eliminação de desperdícios. A padronização dos itens e a diminuição do rol de produtos têm contribuído com o atingimento de metas de sustentabilidade do Tribunal e impactado positivamente na economia com essa linha de gastos.
- c) A Gestão de Bens Permanentes, processo que se caracteriza pelo controle, armazenamento, entrega, recolhimento e desfazimento de bens públicos de natureza móvel, ou seja, mobiliário e equipamentos em geral. Esse processo passou por um grande aprimoramento nos últimos anos com a instituição do inventário geral descentralizado, que é executado anualmente em todas as unidades do Poder Judiciário, aumentando significativamente a qualidade do controle desses bens.

d) e, por fim, a gestão de contratos e convênios, processo que é regido pelo controle dos espaços locados, dos prazos e dos procedimentos para as respectivas renovações.

Às atividades gerais da unidade, foram se somando outros normativos, próprios do teletrabalho, que de alguma forma interferiram nas atividades desenvolvidas e na jornada de trabalho.

- Resolução Teletrabalho da Corte de Justiça: 221/2019 e 315/2021;
- Resolução Teletrabalho do Conselho Nacional de Justiça: 227/2016, 298/2019, 371/2021 e 375/2021.;
- Decreto Judiciário da Corte de Justiça 586/2021 (Ações e procedimentos face à pandemia);
- Plano Anual de Contratações 2021 da Corte de Justiça;
- Resolução da Política de Governança de Contratações do Conselho Nacional de Justiça: 347/2020;
- Programa de Governança Institucional da Corte de Justiça, contemplando a existência de Plano de Ações do Departamento, processos de trabalhos mapeados, gestão de riscos implementada e mecanismos de liderança, estratégia e controle funcionais e eficientes.

## 2.2 Espaços de trabalho

Para a efetiva implementação do teletrabalho parcial, foi promovida a adequação do ambiente profissional, com modificação do *layout* do prédio, a fim de comportar todas as equipes de trabalho, da seguinte forma:

- Eliminação ou realocação de divisórias entre salas;
- Criação de sala de reunião para acomodar equipes;
- Criação de estações de trabalho compartilhadas, sendo utilizadas em dias alternados pelas Divisões, com disponibilização de computadores, respeitando a necessidade de se manter o distanciamento social;
- Disponibilização de armários para que as pessoas possam guardar objetos de uso pessoal que desejem deixar no local de trabalho, durante o horário de expediente.

Com a criação de espaços compartilhados, em que as estações de trabalho passaram a ser utilizadas por diferentes pessoas ao longo da semana, houve a necessidade de adequar os procedimentos de inventário então vigentes. Neste sentido, no âmbito do sistema patrimonial Hermes, os equipamentos passaram a ser atribuídos à unidade e não mais vinculados a pessoa.

### 2.3 Pessoas e equipes

Todas as pessoas do Departamento foram preparadas para a nova modalidade de trabalho por meio de reuniões virtuais realizadas entre diretoria, gerentes e equipes, recebendo orientações claras acerca da nova modalidade, quais as suas metas e indicadores, qual a escala de trabalho e pontos de controle. Nestas ocasiões foram comunicados o Plano Anual de Contratações, o Plano de Ações do Departamento e ao Plano de Ações do respectivo setor. Todos obrigatoriamente fizeram o curso ofertado pela Escola Judicial sobre o teletrabalho, conforme requisito previsto no art. 8º, IX, da Resolução 315/2021 do Órgão Especial.

Na prática, as gerências do Departamento – divisões, assessoria e consultoria – passaram a realizar as atividades presenciais em pelo menos duas vezes na semana. Em um dia da semana previamente definido, cada gerente passou a se reunir presencialmente com sua respectiva equipe. Não obstante a existência de escala, a convocação para comparecimento presencial pode ocorrer a qualquer tempo, sempre que seja necessário. O segundo dia de atividades presenciais para os gerentes ocorre tão somente entre os responsáveis pelas equipes, mais a diretoria do Departamento. Ressalte-se que a comunicação entre servidores/servidoras é diária por meio da plataforma *Teams*. Considerando a experiência adquirida durante os meses de Pandemia, o departamento segue com a realização de reuniões periódicas virtuais.

### 2.4 Processos de trabalho

A partir do que estabelece o art. 5º da Resolução 315/2021 do Órgão Especial (“A estipulação de metas de desempenho no âmbito de cada unidade e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos imprescindíveis para o início do teletrabalho”), cada setor desenvolveu um plano de trabalho em que é possível identificar as tarefas de cada uma das pessoas. Para apoiar o monitoramento das atividades, o Departamento conta com painéis de gestão desenvolvidos em aplicativo de *business intelligence*. A participação, colaboração ou representação do Departamento em projetos, comissões, grupos de estudos e grupos de trabalho também são considerados como incremento de produtividade e integram o cômputo para fins de prestação de contas. Caso observado que servidor/servidora não esteja cumprindo com suas atividades definidas, cabe à gerência informar a Diretoria do Departamento, apresentando-lhe, no mesmo ato, as justificativas e eventuais adequações necessárias para a alteração ou manutenção da modalidade de trabalho. Para eventuais casos em que existam servidores ou servidoras que não cumpram

reiteradamente as metas e indicadores estabelecidos, bem como aqueles que não consigam se adaptar ao modelo proposto, será recomendado o retorno imediato a modalidade presencial.

### 3 Consequências

#### 3.1 Inovação e transformação digital

Dentre as oportunidades apresentadas pela pandemia no campo das inovações e transformações digitais, o Departamento foi capaz de promover o aperfeiçoamento do atendimento e da comunicação com clientes internos e externos pelo desenvolvimento de uma assistente virtual (Pat) e uso do Balcão Virtual, aumentando os meios de acesso a informações e diminuindo o tempo de espera para atendimento.

Ainda no âmbito das inovações, o uso da ferramenta de *business intelligence*, cuja aplicação permitiu visualizar dados de forma gráfica e através de *dashboards*, ou painéis, facilitou a análise e oportunizou relacionar informações. Esta ferramenta extrai dados dos diversos sistemas da Corte, e, após trabalhados, gera diversos relatórios gerenciais em tempo real, permitindo saber qual o estágio de um determinado processo de trabalho, qual a produtividade de servidores/servidoras e estagiários/estagiárias ou de unidades administrativas inteiras, bem como permite o compartilhamento de informações entre diferentes unidades administrativas. No Departamento, foram criados diversos painéis de gestão, cujo uso é voltado ao monitoramento de indicadores chave do cumprimento do Plano Anual de Contratações, Plano de Ações, controle de prazos, produtividade de servidores/servidoras e estagiários/estagiárias e divisões, e dos processos de trabalho, como licitações, gestão de materiais de consumo, gestão de contratos, dentre outros, conforme se visualiza nas imagens abaixo:

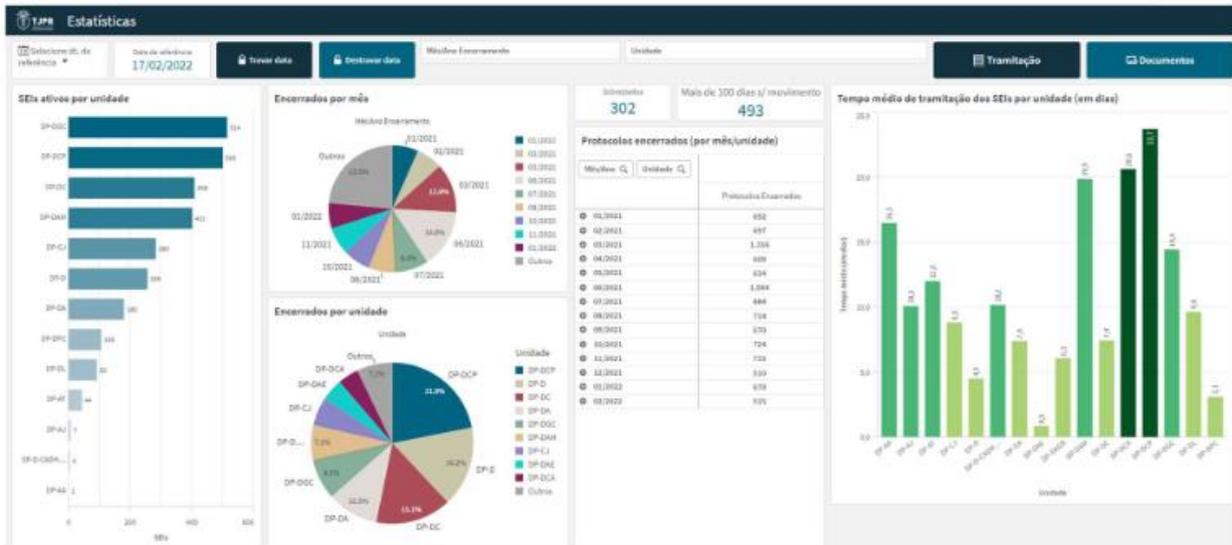


Figura 1 – Painel gerencial de produtividade SEI

A figura 1 traz o número de expedientes SEIs ativos por unidade administrativa do Departamento, as quantidades de processos encerrados por mês, bem como o tempo médio de tramitação em cada uma das unidades. É possível ter maior nível de detalhamento através de cliques, de modo que a informação fica disponível e facilmente compreensível.

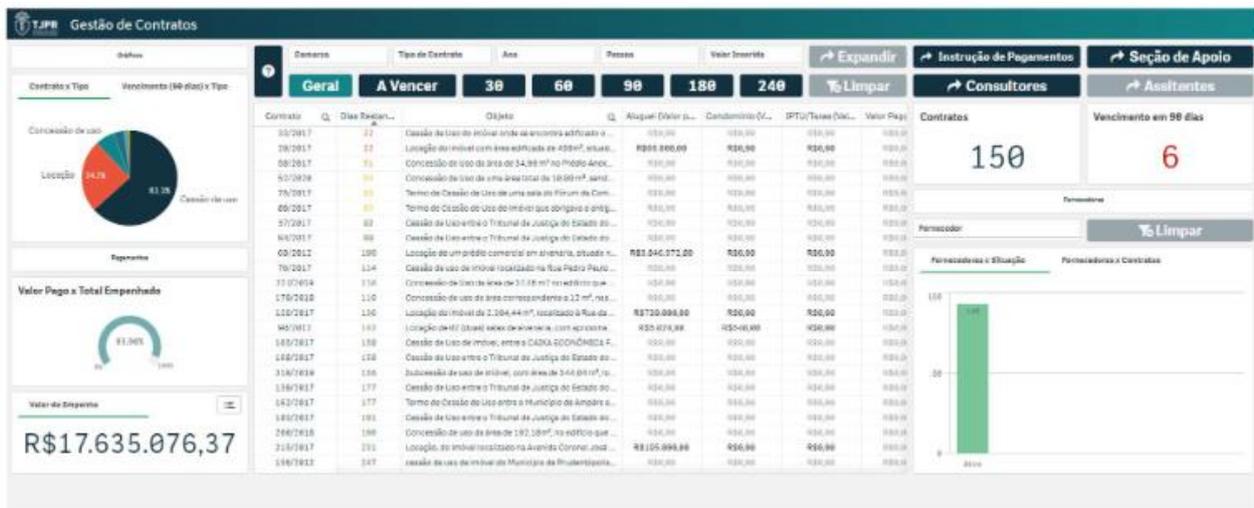


Figura 2 – Painel de gestão de contratos e controle de prazos

A figura 2 ilustra o painel desenvolvido para o controle de prazos e para a gestão de contratos,

contendo botões para atalhos, de modo que a informação sobre contratos que estejam com prazo próximos do vencimento sejam facilmente acessados (30, 60, 90, 180 ou 240 dias).

Ainda, é possível verificar o tipo de contrato que está sendo gerenciado, como está o consumo de pagamentos *versus* empenhos, bem como ter informações detalhadas a respeito de cada um dos contratos registrados.

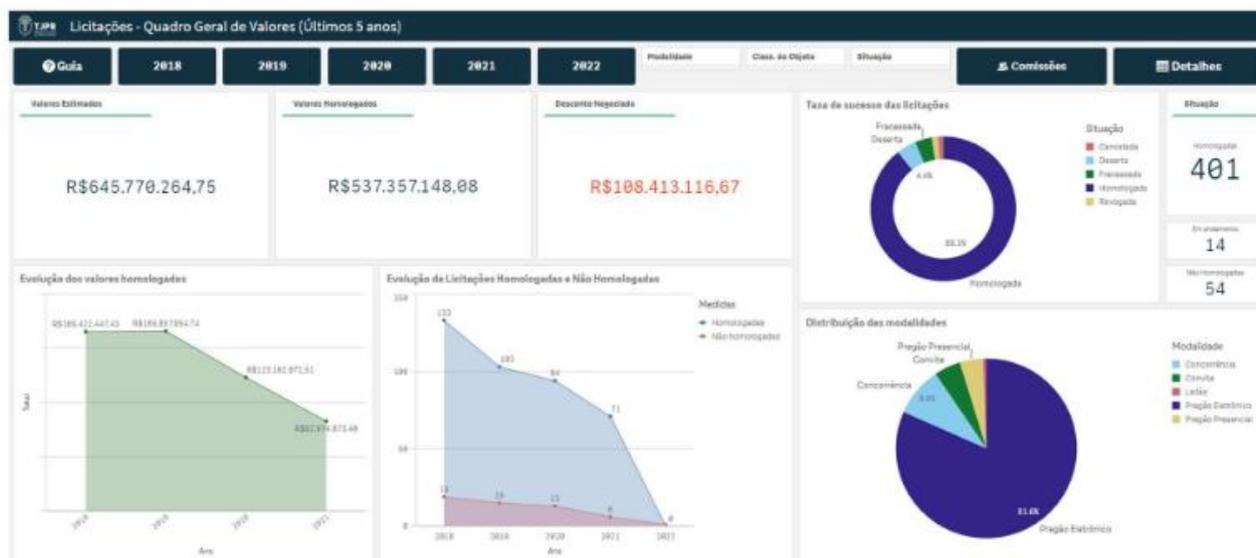


Figura 3 – Painel de gestão de licitações

A figura 3 traz o painel com os indicadores referentes às licitações da Corte. Nele, é possível verificar os valores dos últimos 5 anos, bem como aplicar filtros para o ano que se deseja monitorar. Ainda, é possível analisar a distribuição das modalidades, a taxa de sucesso das licitações e a evolução dos valores referente ao período citado.

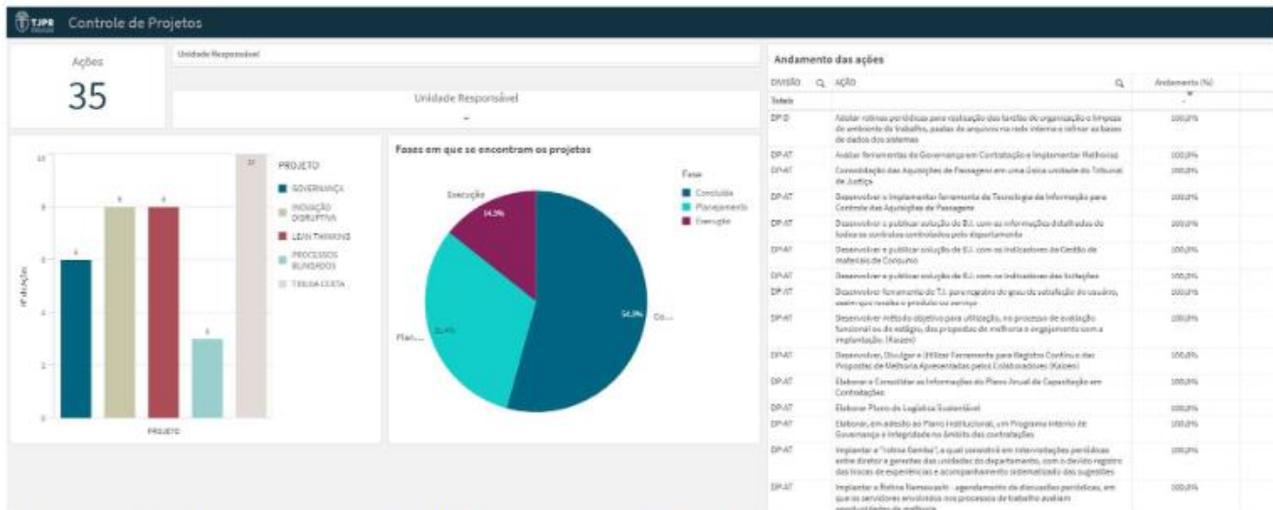


Figura 4 – Painel de cumprimento do Plano de Ações do Departamento

Por fim, a figura 4 traz informações sobre o cumprimento do Plano de Ações do Departamento, em que se pode verificar a distribuição quantitativa das ações em cada um dos projetos, a fase em que se elas encontram (planejamento, execução e concluída), bem como o detalhamento de cada uma delas.

### 3.2 A atuação voltada para o resultado

A manutenção da autorização para atividades em teletrabalho parcial requer o cumprimento do que restou estabelecido no plano de trabalho. A utilização da ferramenta *Qlik Sense* possibilita ao gestor da equipe um acompanhamento real das atividades desenvolvidas. Como se pode ver na figura 5, o painel de produtividade reflete as atividades executadas no programa SEI!, indicando graficamente a quantidade de processos que entraram e saíram do setor (divisão) em determinado período. Fornece ainda a quantidade de documentos gerados pela divisão, comparando com o número de documentos que a pessoa produziu individualmente. Neste ponto a ferramenta proporciona agilidade na tomada de decisão para eventual correção de rumo; redistribuição de tarefas/expedientes; verificação de sobrecarregamento da equipe e dimensionamento da força de trabalho.

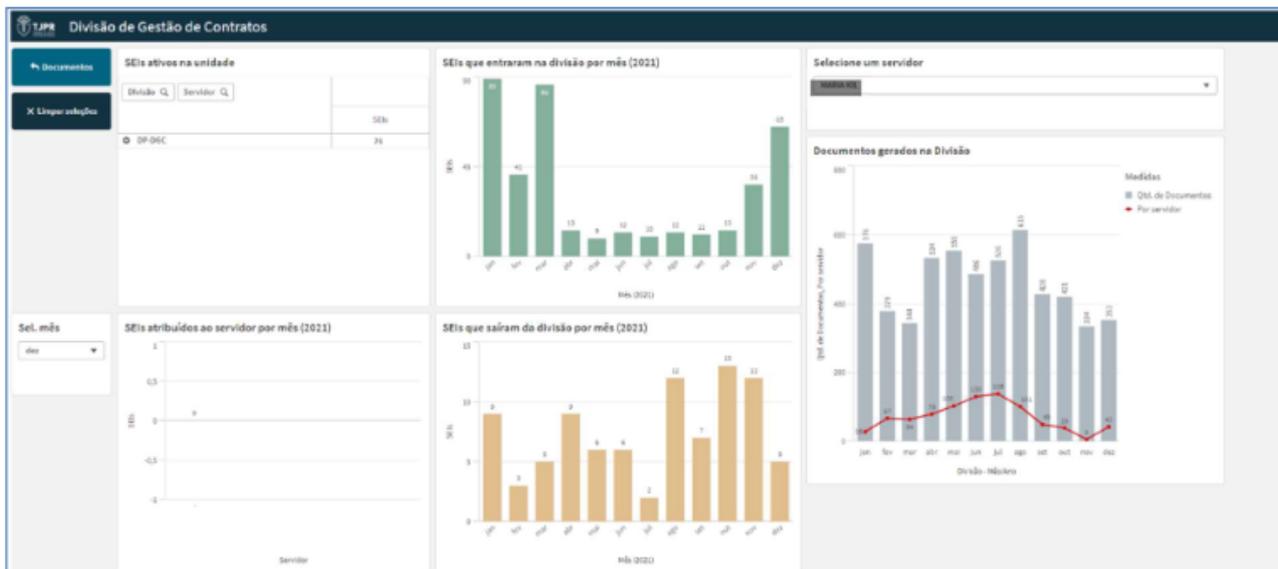


Figura 5: Quadros comparativos divisão e produção individual

Assim, é possível realizar análises tanto das equipes de trabalho quanto dos indivíduos. Essa realidade tem conferido segurança na execução das metas e um cumprimento do plano de trabalho que vem permitindo a manutenção desta modalidade de trabalho.

O emprego da ferramenta possibilitou tornar a atividade do servidor e da servidora previsível, uma vez que ela se apresenta determinada. Além disso proporciona uma ampla visualização por toda a equipe, tornando justa porquanto equaliza as tarefas de forma proporcional a mão e obra disponível. Tais consequências trouxeram segurança as equipes de trabalho e introduziram a cultura do trabalho voltado para o resultado e não mais para a mera movimentação de expedientes administrativos, muitas vezes sem sentido, confundindo produtividade com volume de atividades.

### 3.3 Aspectos orçamentários

No que se refere à economia gerada, a adequação do ambiente proporcionada com alinhamento das atividades do Departamento fez com que outros dois departamentos deixassem seus endereços e ocupassem as áreas disponíveis. Isso proporcionou cortes nas despesas com locação (R\$ 1.310.420,40/ano) e nos contratos de serviços terceirizados (vigilância, limpeza e copeiragem) no montante de R\$ 732.879,03/ano. Ainda, podem ser acrescentados a estes valores a economia anual com água, de R\$ 9.210,45, luz, R\$ 48.004,68, totalizando R\$ 2.100.514,56/ano.

Invariavelmente outras despesas deixaram de existir como *internet*, manutenção do imóvel locado,

mobiliário, equipamentos de informática, entre outros, elevando a economia resultante.

#### 4. Considerações finais

A mudança na forma de trabalho, resultado da pandemia de COVID-19, impactou gestores e colaboradores indistintamente. A experiência vivida a partir de 2020, quando o Tribunal de Justiça passou a trabalhar 100% de forma remota, proporcionou ao Departamento ora analisado novas aprendizagens, fruto das adaptações feitas a fim de manter a sua missão institucional.

Este trabalho procurou descrever como novos instrumentos foram determinantes na implementação do modelo de teletrabalho parcial e o que isso impactou na vida da organização.

Foi possível verificar como foi feita a transformação digital, por meio de ferramentas tecnológicas e inovação, bem como de que forma ocorreu o compartilhamento de espaços, computadores, itens de expediente e, conseqüentemente, a economia gerada pelas citadas ações.

As práticas de controle e acompanhamento da produtividade dos setores/pessoas, desenvolvidas a partir dessa nova realidade conferiram transparência nas ações desenvolvidas. Em que pese se tratar de uma experiência própria de um Tribunal de Justiça, o registro também fica como incentivo a outros órgãos a adotar esta modalidade de trabalho, sendo um caso a ser adaptado e replicado.

#### Referências

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 227. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 298. Altera a Resolução 227/2016, de 14 de junho de 2016, que regulamento o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 347. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 371. Altera a Resolução 227/2016, que regulamento o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3740>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 375. Altera a Resolução 227/2016, que regulamento o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, criando a Equipe de Trabalho Remoto e dando outras providências. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3761>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 400. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 21 de fev. de 2022.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em 21 de fev. de 2022.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em 21 de fev. de 2022.

DA SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. 2015; Santa Maria/RS. Disponível em <https://livrozilla.com/doc/1569122/a-aplica%C3%A7%C3%A3o-do-teletrabalho-no-servi%C3%A7o-p%C3%BAblico-brasileiro>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

DALTRO, Mônica Ramos; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. Estud. pesqui. psicol., Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 223-237, jan. 2019. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812019000100013&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812019000100013&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 21 fev. 2022.

MARQUES, Priscilla Aline Gonçalves; BACKES, Danieli Artuzi Pes. Experiência bem sucedida de teletrabalho na administração pública – o caso de um órgão do judiciário brasileiro. Humanidades & Inovação, v. 8, n. 48, p. 46-65, 2021.

MENDONÇA, Adriana Lo Presti; ALMEIDA, Carla Vidal Gontijo; VALÉRIO, Mateus Mendes. DIREITO À DESCONEXÃO: Uma avaliação do teletrabalho em tempo de covid-19: da exceção à regra. Revista Científica do UniRios, p. 288, 2021.

PARANÁ. Lei 15.608, de 16 de agosto de 2007. Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná. Disponível em <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=323836>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. Revista do Serviço Público, v. 72, n. 01, p. 133-162, 2021.

DE ALMEIDA, Sálvia Gomes. A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/39027/1/A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20do%20teletrabalho%20no%20%C3%A2mbito%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20brasileira%20.pdf>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Decreto Judiciário 153/2020. COVID-19. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4600348>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Decreto Judiciário 391/1995. Regulamento da Secretaria do Tribunal de Justiça do Paraná. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4587606>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Decreto Judiciário 586/2021. Estabelece novas regras para a terceira etapa da retomada gradual das atividades presenciais. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4638701>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Decreto Judiciário 611/2019. Dispõe sobre a cadeia de valores do Tribunal de Justiça do Paraná. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4591324>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Resolução 221/2019. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná e dá outras providências. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4638585>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Resolução 315/2019. Altera a Resolução nº. 221, de 08 de abril de 2019, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do

Estado do Paraná e dá outras providências. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4638569>. Acesso em 21 de fev. de 2022.

Realização:

**SBAP**  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Saiba mais em: [sbap.org.br](http://sbap.org.br)

Localização:

**FGV EAESP**

Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP) São Paulo - SP