

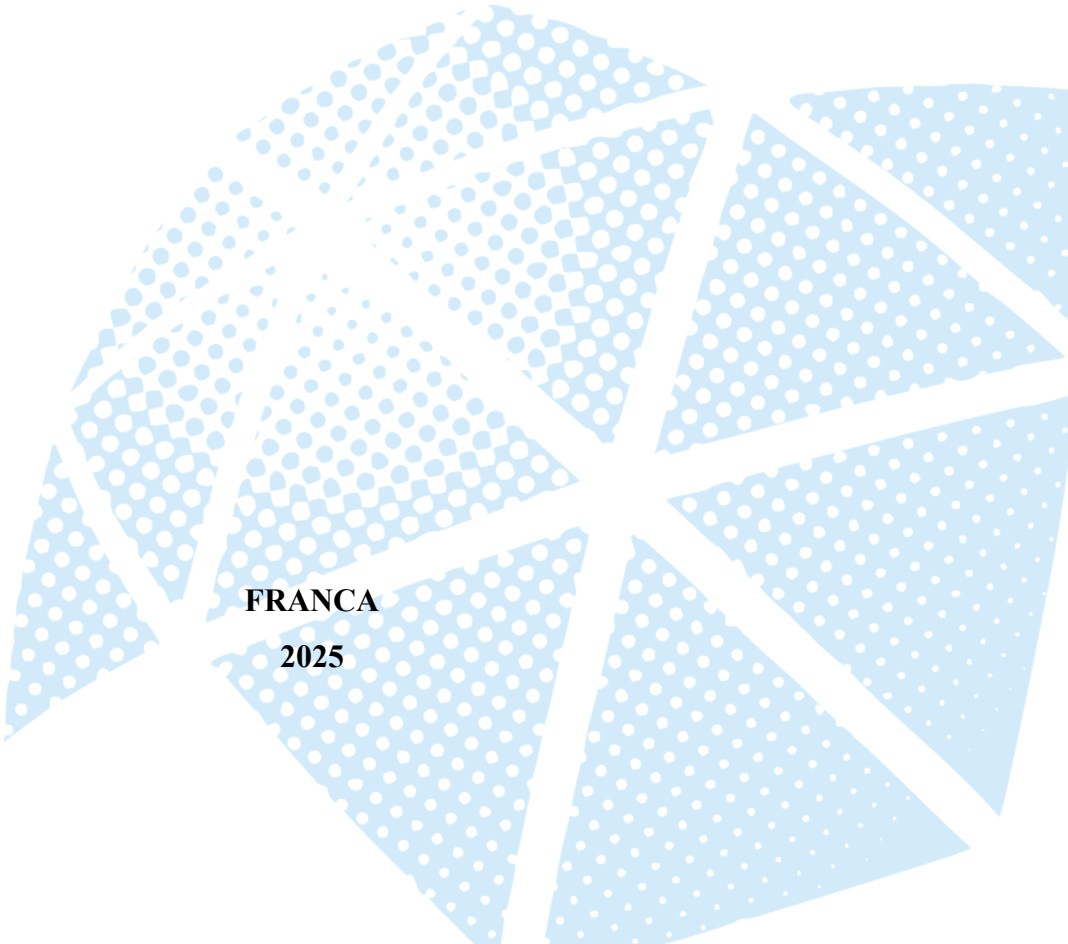
**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

ANDRÉ LUÍS ANTUNES DA SILVA

**PANDEMIA, TRABALHO REMOTO E PRODUTIVIDADE NO JUDICIÁRIO: A
EXPERIÊNCIA DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAIS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

FRANCA

2025



ANDRÉ LUÍS ANTUNES DA SILVA

**PANDEMIA, TRABALHO REMOTO E PRODUTIVIDADE NO JUDICIÁRIO: A
EXPERIÊNCIA DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAIS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Desenvolvimento social

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Gumieri Valério

Franca

2025

D229p da Silva, André Luís Antunes
Pandemia, trabalho remoto e produtividade no
judiciário: a experiência das unidades de processamento
judicial no tribunal de justiça do estado de São Paulo /
André Luís Antunes da Silva. -- Franca, 2025
106 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências
Humanas e Sociais, Franca
Orientador: Marco Aurélio Gumieri Valério

1. Judiciário. 2. Unidades de Processamento Judicial. I.

Título.
Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados
fornecidos pelo autor(a).

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

A pesquisa poderá contribuir para a melhoria das políticas públicas voltadas à modernização e eficiência do Poder Judiciário, oferecendo subsídios técnicos e analíticos para a regulamentação do teletrabalho e para o aperfeiçoamento das Unidades de Processamento Judicial (UPJs). Ao evidenciar os impactos do trabalho remoto na produtividade e nas condições de trabalho dos servidores, o estudo propõe medidas que conciliam inovação tecnológica, eficiência institucional e bem-estar humano, beneficiando diretamente a sociedade por meio de uma justiça mais célere, acessível e sustentável.

POTENTIAL IMPACTO OF THIS RESEARCH

The research may contribute to improving public policies aimed at the modernization and efficiency of the Judiciary, providing technical and analytical support for the regulation of telework and the enhancement of the Judicial Processing Units (UPJs). By highlighting the impacts of remote work on productivity and working conditions of civil servants, the study proposes measures that combine technological innovation, institutional efficiency, and human well-being, directly benefiting society through a faster, more accessible, and sustainable justice system.

ANDRÉ LUÍS ANTUNES DA SILVA

**PANDEMIA, TRABALHO REMOTO E PRODUTIVIDADE NO JUDICIÁRIO: A
EXPERIÊNCIA DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAIS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Franca como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____

Prof. Dr. Marco Aurélio Gumieri Valério

1º Examinador: _____

Prof. Dr. Claudio de Souza Miranda

2º Examinador: _____

Prof. Dr. Genaro Alvarenga Fonseca

Franca, 02 de dezembro de 2025

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser o alicerce de todas as coisas, pela força nos momentos de incerteza e pela luz que guiou meus passos até aqui. A Ele, toda a minha gratidão por nunca me deixar desistir, mesmo diante dos maiores desafios.

À minha família, base de tudo o que sou e motivo maior desta conquista. À minha esposa, Gabriela, companheira de todas as horas, pelo amor, compreensão e apoio incondicional durante esta jornada. Obrigado por acreditar em mim, mesmo quando o cansaço parecia vencer, e por caminhar ao meu lado com paciência e carinho. À minha filha, Manuela, que com seu sorriso e pureza transformou meus dias e me deu ainda mais sentido e motivação para seguir em frente. E à minha mãe, exemplo de dedicação, resiliência e amor inabalável, que sempre acreditou nos meus sonhos e me sustentou com sua fé, palavras e gestos de encorajamento. Aos meus amigos Rafael, Dany e Felipe, que, mesmo à distância, sempre acreditaram em mim e me incentivaram.

Ao meu orientador, Professor Marco Aurélio, deixo minha sincera gratidão pela orientação atenta, pela paciência e por todo o apoio oferecido ao longo desta caminhada. Sua sabedoria e generosidade foram essenciais para que este trabalho se tornasse realidade.

Aos demais membros da banca, minha mais profunda gratidão por aceitarem participar desta etapa tão importante da minha trajetória. A presença e as contribuições de ambos trouxeram novos olhares, reflexões e ensinamentos que ultrapassaram as páginas desta dissertação, deixando marcas significativas na minha formação e no meu percurso como pesquisador.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada — com palavras de incentivo, gestos de amizade ou simples demonstrações de afeto — expressei minha mais profunda gratidão. Este trabalho é também fruto do apoio, do carinho e da presença de cada um que acreditou em mim e tornou este percurso mais leve e significativo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto do teletrabalho na produtividade do Tribunal de Justiça de São Paulo, considerando os desafios impostos pela flexibilização dos direitos trabalhistas e o papel das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) na modernização da gestão processual. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com raciocínio dedutivo e técnica bibliográfica e documental, utilizando análise de conteúdo para interpretação dos dados. Constatou-se que, embora o teletrabalho fosse uma prática incipiente no Poder Judiciário antes da pandemia de Covid-19, a necessidade de distanciamento social impôs sua adoção em larga escala, impulsionada pela Resolução CNJ nº 313/2020. No âmbito do TJSP, essa transição foi facilitada pelas UPJs, que já haviam promovido a padronização de fluxos e a centralização de atividades cartorárias em várias unidades, favorecendo a adaptação ao modelo remoto. Os dados indicam ganhos significativos de produtividade, pois os atos mensais realizados por magistrados e servidores aumentaram, enquanto o tempo médio de tramitação processual foi substancialmente reduzido. Contudo, a pesquisa também revela desafios importantes decorrentes do trabalho remoto, como a fragilização dos vínculos interpessoais, a sobrecarga emocional e a ausência de regulamentação clara sobre o direito à desconexão, dentre outros. Exatamente por isso a pesquisa propõe medidas estruturais para consolidar os avanços do trabalho remoto no Judiciário brasileiro, como regulamentação de modelos híbridos, capacitação gerencial, atenção à saúde mental dos servidores, investimento em infraestrutura tecnológica e atualização legislativa. Conclui-se que a modernização judiciária é viável quando sustentada por mudanças organizacionais profundas, e que o modelo implementado pelo TJSP, embora promissor, por alinhar as unidades UPJs ao trabalho remoto, requer aprimoramento contínuo para assegurar a eficiência na prestação jurisdicional, sem que isso comprometa servidores públicos e/ou jurisdicionados.

Palavras-chave: Judiciário. Trabalho Remoto. Pandemia. Unidades de Processamento Judicial. Produtividade.

ABSTRACT

This study aims to assess the impact of teleworking on the productivity of the Court of Justice of São Paulo (TJSP), considering the challenges imposed by the flexibilization of labor rights and the role of the Judicial Processing Units (UPJs) in the modernization of procedural management. The research adopts a qualitative approach, of a descriptive nature, with deductive reasoning and bibliographic and documentary techniques, using content analysis to interpret the data. It was found that, although teleworking was an incipient practice in the Judiciary before the Covid-19 pandemic, the need for social distancing imposed its large-scale adoption, driven by CNJ Resolution 313/2020. Within the TJSP, this transition was facilitated by the UPJs, which had already promoted the standardization of flows and the centralization of notarial activities in several units, favoring the adaptation to the remote model. The data indicate significant productivity gains, as the monthly actions performed by judges and civil servants increased, while the average time for processing cases was substantially reduced. However, the research also reveals important challenges arising from remote work, such as the weakening of interpersonal bonds, emotional overload and the lack of clear regulations on the right to disconnect, among others. Precisely for this reason, the research proposes structural measures to consolidate the advances of remote work in the Brazilian Judiciary, such as regulation of hybrid models, management training, attention to the mental health of civil servants, investment in technological infrastructure and legislative updates. It is concluded that judicial modernization is viable when supported by profound organizational changes, and that the model implemented by the TJSP, although promising, by aligning the UPJ units with remote work, requires continuous improvement to ensure efficiency in the provision of jurisdiction, without compromising civil servants and/or those under its jurisdiction.

Keywords: Judiciary. Remote Work. Pandemic. Judicial Processing Units. Productivity.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ART.	Artigo
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EProc	Processo Eletrônico
GA-Tel	Grupo de Acompanhamento do Teletrabalho
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IPS-JUS	Índice de Produtividade dos Servidores do Judiciário
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PJe	Processo Judicial Eletrônico
SIC	Sistema de Informações ao Cidadão
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TJAM	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
TJSC	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
TJSP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
UPJs	Unidades de Unidades de Processamento Judicial

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Implantação das UPJs – Meta 10.1 e 10.2.	p. 63
Figura 02: Produtividade por magistrado (IPM) e por servidor (IPS-JUD)	p. 75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Porcentagem de Servidor por Modalidade TJSP, junho de 2024.....	p. 70
Gráfico 02: Aumento da Produtividade no 1º Grau – TJSP – Sentenças Prolatadas.....	p. 77
Gráfico 03: Aumento da Produtividade no 1º Grau – TJSP – Casos Julgados.....	p. 78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática	14
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos da pesquisa	17
1.4 Metodologia	18
2 O TRABALHO REMOTO E A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS	21
2.1 Definição de trabalho remoto e trabalho em home office	21
2.2 Evolução histórica do trabalho remoto	26
2.3 O impacto da pandemia da Covid-19 no modelo de trabalho	30
2.4 Legislação brasileira sobre teletrabalho	35
3 O IMPACTO DA PANDEMIA NA PRODUTIVIDADE DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO	40
3.1 Desafios e adaptações do Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19	40
3.2 Implementação do trabalho remoto no Judiciário brasileiro	44
3.3 Benefícios e principais desafios do trabalho remoto para os servidores da justiça	50
3.4 O papel das novas tecnologias na prestação jurisdicional: a redução da burocracia pela virtualização dos processos	55
4 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL (UPJs) DO TJSP E O TRABALHO REMOTO	62
4.1 Aspectos gerais das Unidades de Processamento Judicial (UPJs)	62
4.2 Impactos da UPJs na produtividade da justiça	66
4.3 Trabalho remoto e a eficiência no âmbito do Poder Judiciário paulista: produtividade antes e depois da implementação das UPJs	69
4.4 Estatísticas de produtividade do TJSP antes e após a implementação do trabalho remoto	72
4.5 Principais desafios e oportunidades do trabalho remoto no Judiciário	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1. Reflexões Sobre os Impactos do Teletrabalho no Poder Judiciário	82
5.2. Propostas de Melhorias e Perspectivas Futuras	83
REFERÊNCIAS	86
ANEXO 01	92
Anexo 01 – Tempo de Tramitação UPJs - TJSP	92

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, compreendido como a realização de atividades profissionais fora das dependências físicas tradicionais da empresa, é fruto direto do avanço das tecnologias da informação e comunicação. Embora tenha sido idealizado nas décadas de 1970 e 1980 como alternativa à mobilidade urbana e à concentração de escritórios, sua efetivação em larga escala só ocorreu nas últimas décadas, especialmente com a expansão da internet de banda larga, dos dispositivos móveis e das plataformas digitais de gestão e comunicação. Esse modelo, portanto, rompeu com a lógica tradicional do trabalho presencial, introduzindo maior flexibilidade no cumprimento das jornadas, descentralização geográfica e redefinição dos espaços e tempos laborais.

Ao longo do tempo, o teletrabalho alterou significativamente as dinâmicas laborais, promovendo transformações nas formas de organização do trabalho, nas relações hierárquicas e na autonomia dos profissionais. A pandemia da Covid-19 acelerou esse processo, forçando empresas e instituições públicas a adotarem o trabalho remoto como solução emergencial, o que provocou uma reestruturação dos modos de produção, controle e avaliação. Com isso, surgiram novas questões relacionadas à gestão de tempo, produtividade, saúde mental e direito à desconexão, evidenciando tanto as potencialidades quanto os desafios desse modelo, que tende a se consolidar como uma alternativa permanente no cenário pós-pandêmico.

Portanto, não há como negar que a pandemia da Covid-19 representou um marco disruptivo nas relações de trabalho, exigindo mudanças emergenciais e estruturais na dinâmica produtiva de empresas e órgãos públicos. O trabalho remoto, inicialmente implementado como medida temporária para garantir a continuidade das atividades econômicas e institucionais, consolidou-se como uma nova forma de organização laboral. No Brasil, a adoção do trabalho remoto intensificou debates sobre flexibilização das normas trabalhistas, direitos dos trabalhadores e impactos na produtividade, revelando a necessidade de uma regulamentação mais adaptada à nova realidade.

O setor público também foi impactado por essa transformação no mundo do trabalho. No Poder Judiciário, houve uma acelerada digitalização dos processos e o aprofundamento de modelos organizacionais, como as Unidades de Processamento Judicial (UPJs), que visam otimizar o fluxo de trabalho e aumentar a eficiência na prestação jurisdicional. No entanto, essa transição trouxe desafios relacionados à carga de trabalho, controle da jornada, infraestrutura e bem-estar dos servidores, levantando questionamentos sobre os efeitos do teletrabalho na produtividade e na qualidade do serviço prestado.

Ao presente estudo interessa, em particular, compreender a problemática da produtividade e dos desafios enfrentados no âmbito das UPJs no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Contudo, para contextualizar a questão, é preciso compreender aspectos relevantes, como o conceito de teletrabalho, sua disciplina legal, os reflexos da pandemia na ampliação desta modalidade de labor, as vantagens e desafios deste sistema, as normativas que fundamentaram a adoção do teletrabalho no Judiciário brasileiro e questões outras.

Diante desse cenário, este estudo se propõe a analisar os impactos da pandemia sobre o trabalho remoto e a flexibilização das relações trabalhistas, considerando especificamente o setor público, com especial atenção ao Poder Judiciário e às UPJs do TJSP. Dessa forma, além de investigar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto no Judiciário brasileiro, a pesquisa busca compreender como essa mudança influenciou a produtividade, sem ignorar a identificação de possíveis lacunas na legislação trabalhista vigente.

1.1 Problemática

A adoção acelerada do trabalho remoto, impulsionada pela necessidade de adaptação à pandemia da Covid-19, transformou significativamente as relações laborais no Brasil. Esse fenômeno impactou tanto o setor privado quanto o serviço público, gerando uma série de desafios e oportunidades. No contexto do Poder Judiciário, a transição para o teletrabalho alterou profundamente a dinâmica interna das instituições, influenciando aspectos como produtividade, gestão dos processos e qualidade dos serviços prestados.

Se por um lado a adoção do teletrabalho no Judiciário apresentou-se como uma necessidade imediata para garantir a continuidade de serviços essenciais durante a crise sanitária causada pela pandemia da Covid-19, por outro, evidenciou uma série de vantagens e desafios que acompanham esse modelo de organização laboral. A urgência da situação impulsionou a implementação em larga escala, mesmo em setores que até então resistiam à adoção de práticas remotas, como o Poder Judiciário brasileiro. Dentre as vantagens, destacam-se a flexibilidade de horários, a economia de tempo e recursos com deslocamentos, o aumento da autonomia dos trabalhadores e a possibilidade de conciliação mais equilibrada entre vida pessoal e profissional.

No entanto, também vieram à tona obstáculos importantes, como a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de desconexão, a carência de infraestrutura adequada, as desigualdades no acesso à tecnologia e a necessidade de regulamentação mais clara. Em meio a esse cenário ambíguo questões diversas são discutidas, pois embora o teletrabalho seja uma alternativa viável e, em muitos casos, produtiva, sua adoção plena exige planejamento, políticas públicas

e institucionais eficazes, bem como atenção aos direitos e à saúde física e mental dos trabalhadores.

De fato, diante da necessidade de garantir a continuidade das atividades jurisdicionais, Tribunais de diversas instâncias implementaram medidas emergenciais para viabilizar o trabalho remoto. Dentre essas medidas destacam-se a digitalização de processos, a adoção de audiências virtuais e a reestruturação dos fluxos de trabalho, mudanças que impactaram diretamente a produtividade dos magistrados e servidores, refletindo-se na celeridade processual e na qualidade das decisões proferidas.

Em 2022, ainda no curso da pandemia, estudos indicam que, apesar das dificuldades iniciais com infraestrutura tecnológica e adaptação dos servidores, o teletrabalho contribuiu para o aumento da produtividade no Judiciário. Segundo levantamento do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023), houve um crescimento expressivo no número de sentenças e despachos proferidos durante o regime remoto, evidenciando que a flexibilidade do home office favoreceu a eficácia da prestação jurisdicional.

Por outro lado, a nova dinâmica laboral imposta pelo teletrabalho também apresentou desafios relevantes, como o impacto do isolamento social e da ausência de interação presencial entre servidores e magistrados, dificultando a colaboração e a troca de conhecimentos nas instituições. Além disso, a sobrecarga de tarefas e a dificuldade em estabelecer limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal contribuíram para o aumento dos casos de exaustão profissional, comprometendo a saúde mental dos trabalhadores (Chinelato, 2024).

A esse respeito também são as lições de Hess (2021, p. 66),

O denominado home office ou o teletrabalho foram sendo implementados por medidas e resoluções sobre os serviços e plataformas digitais para o período de trabalho em residência ou em qualquer local onde o servidor encontrava-se em isolamento, por sua escolha e não pelo Tribunal. A presença física, que antes era exigida do servidor e dos magistrados, foi sendo mitigada e flexibilizada. A audiência virtual por videoconferência, os atos e decisões digitais com novos *moods* e links e por instrumentos de mídia digital foram sendo aperfeiçoados por equipes de TI e por técnicos que passaram a fazer parte de nossos Tribunais.

Diante desse cenário, dando seguimento ao estudo pautando-se no seguinte problema de pesquisa: De que forma o trabalho remoto repercutiu na produtividade do Judiciário, especialmente na Unidade de Processamento Judicial Digital (UPJ) do Tribunal de Justiça de São Paulo, e quais foram as principais transformações nas relações laborais no contexto pós-pandemia?

Portanto, este estudo visa contribuir para o debate sobre as transformações no mundo do trabalho e suas repercussões na Administração Pública, com ênfase no Poder Judiciário brasileiro. A compreensão dessas mudanças se torna fundamental para a formulação de estratégias que equilibrem a produtividade com a qualidade de vida dos servidores públicos, garantindo um sistema Judiciário mais eficiente e acessível para a sociedade.

1.2 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela necessidade de compreender os impactos do trabalho remoto no Brasil, analisando suas potencialidades e desafios, especialmente no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. O teletrabalho, apesar de ampliar a flexibilidade, reduzir deslocamentos e otimizar custos operacionais para empregadores e órgãos públicos, trouxe implicações profundas nas dinâmicas de trabalho, gerando desafios jurídicos, econômicos e sociais que precisam ser enfrentados de forma estruturada. De fato, a ampliação do trabalho remoto impulsionou a judicialização das relações de trabalho, com disputas frequentes sobre jornada, infraestrutura, compensações e controle de produtividade, evidenciando a necessidade de uma regulamentação mais eficiente e equilibrada.

No caso do Poder Judiciário, a experiência do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) com as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) oferece um estudo relevante para entender como o teletrabalho impacta a gestão processual, a produtividade dos servidores e a qualidade do atendimento jurisdicional. A análise desse modelo pode fornecer subsídios para aprimorar as estratégias de implementação do teletrabalho em diferentes esferas do serviço público, garantindo eficiência e qualidade na prestação jurisdicional.

De igual forma, esta pesquisa exerce relevante papel no debate sobre políticas públicas voltadas à modernização do trabalho remoto, apontando vantagens e lacunas, principalmente na legislação, já que ainda não é clara e abrangente, podendo comprometer tanto a proteção dos direitos dos trabalhadores quanto a eficiência das organizações. Ao propor diretrizes baseadas em evidências, este estudo contribui para o desenvolvimento de um arcabouço normativo que harmonize os interesses dos trabalhadores e das instituições, garantindo um ambiente de trabalho mais produtivo, inclusivo e sustentável.

Por fim, este estudo busca enriquecer a literatura acadêmica ao analisar, com base em dados primários e secundários, mormente os disponibilizados no âmbito do TJSP, o impacto do teletrabalho na produtividade e na celeridade processual. A partir de uma análise ampla, que engloba aspectos jurídicos, administrativos e sociais, a pesquisa oferece uma base sólida para a formulação de políticas públicas e institucionais que aprimorem a estrutura do teletrabalho. Ao

conciliar inovação tecnológica, qualidade de vida e eficiência administrativa, o estudo expande o conhecimento acadêmico sobre o tema, ao mesmo tempo em que também contribui diretamente para a construção de um modelo de trabalho remoto mais equilibrado, produtivo e sustentável, com reflexos positivos tanto para os servidores quanto para a sociedade.

Desse modo, ao analisar os impactos do teletrabalho no contexto brasileiro, especialmente no âmbito do Tribunal de Justiça de São Paulo, este estudo evidencia a importância de compreender as múltiplas dimensões dessa modalidade laboral, que vai além da simples adoção de tecnologias. As transformações trazidas pelo trabalho remoto exigem um olhar atento às novas demandas jurídicas, organizacionais e humanas que surgem dessa realidade, impondo a necessidade de regulamentações mais claras e estratégias institucionais bem definidas. Nesse sentido, a pesquisa oferece subsídios para a formulação de políticas públicas e práticas administrativas que garantam a eficiência e a produtividade no Judiciário brasileiro, mas também o respeito aos direitos dos trabalhadores e a qualidade na prestação dos serviços públicos.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar o impacto do teletrabalho na produtividade do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), considerando os desafios da flexibilização dos direitos trabalhistas e o papel das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) na modernização e eficiência da gestão de processos. Logo, a pesquisa busca compreender como a adoção do trabalho remoto influenciou a dinâmica do Judiciário, analisando tanto os benefícios quanto as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores e gestores.

Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes: a) compreender o conceito de trabalho remoto e sua distinção em relação a outras formas de labor externo, analisando sua evolução histórica dos últimos anos, os impactos provocados pela pandemia da Covid-19 e o marco legal brasileiro sobre essa modalidade; b) analisar como o Poder Judiciário brasileiro enfrentou os desafios da pandemia, adaptando-se ao trabalho remoto, avaliando os benefícios e obstáculos enfrentados pelos servidores e o papel das tecnologias digitais na melhoria da prestação jurisdicional; c) investigar o impacto do trabalho remoto na produtividade das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) do Tribunal de Justiça de São Paulo, por meio da análise de dados estatísticos disponibilizados pelo referido Tribunal e da identificação dos principais desafios e oportunidades no novo modelo de atuação.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como quanto a abordagem em qualitativa, utilizando o raciocínio dedutivo e o método de procedimento descritivo. É, também, de natureza bibliográfica e documental, pautada na análise de dados primários e secundários. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada do fenômeno do teletrabalho, especialmente no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, considerando as implicações sociais, organizacionais e jurídicas que envolvem a implantação desta modalidade.

Conforme destaca Gil (2022), a pesquisa qualitativa proporciona uma exploração mais abrangente dos contextos sociais e culturais em que os fenômenos ocorrem, permitindo um entendimento holístico das questões investigadas. Neste sentido, Severino (2017) salienta que o comportamento humano e institucional é fortemente influenciado pelo contexto, aspecto fundamental para o presente estudo, que analisa a experiência do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) com as Unidades de Processamento Judicial (UPJs).

Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa qualitativa valoriza o percurso analítico e as dinâmicas que envolvem os fenômenos, indo além de seus produtos finais. Exatamente por isso este estudo buscou compreender os desafios e potencialidades do teletrabalho a partir da experiência concreta do TJSP, examinando variáveis como produtividade, qualidade da prestação jurisdicional e bem-estar dos servidores.

Estrela (2018) reforça que a pesquisa qualitativa também possui caráter descritivo, o que se verifica na coleta e análise de dados que compõem este trabalho, os quais se basearam em transcrições, documentos normativos e relatórios institucionais que retratam a dinâmica do trabalho remoto. Desse modo, justifica-se a análise da adoção conjunta dos métodos qualitativo e descritivo.

Dando seguimento, Feferbaum (2023) ressalta que o raciocínio dedutivo é especialmente relevante nas pesquisas jurídicas, pois permite partir de conceitos gerais para a análise de situações específicas. Neste caso, parte-se de princípios amplamente reconhecidos no Direito Administrativo e no Direito do Trabalho, como a eficiência, a dignidade da pessoa humana e o direito à saúde e ao trabalho digno, para investigar sua concretização no âmbito do teletrabalho implementado no TJSP. Essa análise também se fundamenta nos preceitos constitucionais previstos nos arts. 1º, III e IV, 6º, 37 e 170 da Constituição Federal, que consagram a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho e a eficiência da administração pública como fundamentos essenciais do Estado Democrático de Direito. Além disso, apoia-se nos princípios basilares do Direito Administrativo, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a atuação da Administração

Pública e a busca pelo interesse coletivo. A análise focou em um problema pontual: os impactos do teletrabalho sobre a produtividade e a qualidade do serviço judiciário, além das dificuldades regulatórias enfrentadas.

Exatamente por isso é relevante descrever o fenômeno, objeto de estudo, pois a pesquisa descritiva, conforme Severino (2017), visa identificar e analisar características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno estudado. Nesse sentido, buscou-se descrever detalhadamente as condições de implementação do teletrabalho nas UPJs. Para tanto, utilizaram-se fontes primárias (como relatórios de produtividade, resoluções e instruções normativas dos últimos dois anos) e fontes secundárias (como artigos, livros e estudos acadêmicos sobre teletrabalho e gestão pública).

Para operacionalizar o estudo, pautou-se na técnica da revisão bibliográfica e documental. Segundo Feferbaum (2023), a revisão bibliográfica constitui-se em um procedimento metodológico fundamental para pesquisas de caráter teórico, especialmente nas ciências sociais aplicadas, como o Direito. Trata-se de um processo sistemático de levantamento, seleção, análise e interpretação da literatura existente sobre determinado tema ou problema de pesquisa (Gil, 2022).

A revisão bibliográfica, portanto, desempenha um papel relevante na estruturação de qualquer pesquisa científica, pois é por meio dela que se estabelece a fundamentação teórica necessária para a compreensão do fenômeno estudado, situando a investigação no campo do conhecimento já existente (Vergara, 2015).

Como observam Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa bibliográfica permite a contextualização histórica do tema, ao revelar a evolução do pensamento e das abordagens adotadas ao longo do tempo, bem como as mudanças paradigmáticas ocorridas, mas, sobretudo, proporciona uma visão atual do fenômeno pesquisado.

Nesse cenário, a análise documental constituiu parte essencial da metodologia, permitindo o exame sistemático de documentos oficiais disponibilizados pelo TJSP, como estatísticas de produtividade, resoluções normativas e relatórios de gestão sobre as UPJs. Tais documentos foram interpretados à luz da literatura científica (revisão bibliográfica), possibilitando compreender a correlação entre a implantação do teletrabalho e as transformações nas rotinas de trabalho no âmbito judiciário. Os dados primários foram compostos por informações extraídas diretamente de fontes institucionais e normativas disponibilizadas, enquanto os dados secundários resultaram da revisão bibliográfica realizada em obras acadêmicas, artigos e dissertações que discutem o tema.

Portanto, a coleta de dados utilizou duas estratégias principais: a revisão bibliográfica e a pesquisa documental. A primeira permitiu a construção de um referencial teórico sobre os aspectos jurídicos e administrativos do teletrabalho. Foram utilizados materiais provenientes de bases como SciELO, Google Acadêmico e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A segunda, por sua vez, voltou-se para a análise de documentos normativos e institucionais disponibilizados por órgãos oficiais, especialmente o TJSP por meio do portal SIC – Serviço de Informações ao cidadão do próprio Tribunal, com vistas à compreensão das diretrizes e práticas adotadas no âmbito do teletrabalho.

A seleção das fontes bibliográficas para a presente pesquisa obedeceu a critérios previamente definidos, com o objetivo de assegurar a qualidade, a consistência e a relevância do referencial teórico utilizado. Entre esses critérios, destacou-se a relevância temática, priorizando-se obras que tratavam diretamente assuntos relacionados a presente temática, com ênfase em sua normatização, eficácia e implicações jurídicas.

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme descrita por Gil (2022), que consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas de descrição do conteúdo das mensagens, a qual permitiu identificar temas recorrentes nos documentos analisados, como a questão da produtividade, a qualidade de vida dos servidores e os desafios normativos e estruturais. O processo de análise seguiu três etapas principais: pré-análise, categorização e interpretação dos resultados. As categorias temáticas emergentes incluíram “teletrabalho”, “Judiciário”, “eficiência administrativa”, “produtividade”, “impacto social do teletrabalho” e “regulamentação jurídica”.

Por fim, os resultados da análise documental foram confrontados com o referencial teórico para identificar convergências e divergências, conduzindo a uma análise crítica sobre os efeitos do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Tal abordagem metodológica permitiu compreender o fenômeno em estudo, mas também oferecer subsídios para a formulação de propostas de melhoria das políticas públicas voltadas à modernização do serviço público e à promoção de condições dignas de trabalho no contexto do teletrabalho.

2 O TRABALHO REMOTO E A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS

A modernização das relações trabalhistas, impulsionada pela evolução tecnológica e acelerada pela pandemia da Covid-19, resultou em profundas transformações no panorama jurídico-laboral brasileiro. O trabalho remoto, antes considerado excepcional, consolidou-se como realidade prevalente em diversos setores econômicos, demandando adaptações legislativas e ressignificações doutrinárias dos institutos tradicionais do Direito do Trabalho. Portanto, este primeiro capítulo se dedica a análise das implicações jurídicas da virtualização das relações laborais, examinando desde a conceituação técnica do teletrabalho até os marcos regulatórios mais recentes, com especial atenção aos impactos da crise sanitária mundial na conformação deste novo paradigma laboral e seus desdobramentos na proteção jurídica dos trabalhadores remotos a partir da análise da legislação aplicável a esta modalidade de labor.

2.1 Definição de trabalho remoto e trabalho em home office

A compreensão precisa do trabalho remoto e suas variantes terminológicas constitui premissa fundamental para o exame jurídico desta modalidade laboral. No ordenamento brasileiro atual, essa modalidade se caracteriza pela prestação de serviços realizada fora das dependências físicas do empregador, geralmente na residência do trabalhador, com o uso de tecnologias, como computadores, dispositivos móveis e acesso à internet (Lucas, 2021). Tal definição, embora aparentemente simples, encerra complexidades conceituais que merecem análise pormenorizada.

O teletrabalho, termo frequentemente empregado como sinônimo de trabalho remoto, encontra definição legal no ordenamento jurídico brasileiro. Conforme a redação atual da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especificamente após as alterações introduzidas pela Lei nº 14.442/2022 no art. 75-B, caput, qualquer trabalho realizado fora das dependências do empregador, de maneira predominante ou não, é definido como teletrabalho, desde que não se configure como trabalho externo (Delgado, 2024). Como bem observa Pereira (2020), a apresentação de um conceito legal para o teletrabalho representa uma evolução significativa em relação à definição anterior, que exigia o predomínio das atividades remotas para a caracterização desta modalidade.

Por sua vez, a expressão *home office*, amplamente difundida no âmbito corporativo, não possui definição legal específica no ordenamento jurídico pátrio, sendo comumente utilizada para designar o trabalho realizado especificamente no domicílio do trabalhador (Hess, 2021). Trata-se, portanto, de uma espécie do gênero teletrabalho, caracterizada pelo local específico

de execução das atividades laborais, logo, não pode ser empregado como sinônimo de trabalho remoto, dada a especificidade deste conceito.

Conforme Neeley (2021), na literatura especializada, encontram-se ainda expressões correlatas como "trabalho à distância" (conceito mais amplo que engloba qualquer atividade realizada fora do estabelecimento do empregador), "trabalho virtual" (com ênfase no uso de tecnologias digitais) e "trabalho remoto" (expressão genérica que abrange diversas modalidades de labor desterritorializado). Por isso Costa e D'Anjour (2025) apontam que, no contexto da pandemia da Covid-19, observou-se a utilização indistinta destes termos, o que evidencia a necessidade de rigor terminológico para a adequada compreensão jurídica do fenômeno.

Em meio a esse cenário, tem-se a definição apresentada por Martín (2014, p. 74) para o fenômeno em comento, qual seja:

[...] o teletrabalho é aquele realizado com ou sem subordinação por meio do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho

Garcia (2024, p. 249) destaca que o teletrabalho nada mais é que uma “[...] modalidade especial, diferencia-se da figura mais genérica do trabalho à distância, justamente em razão da ênfase na utilização de recursos eletrônicos, de informática e de comunicação”.

Pereira (2018, p. 32), por sua vez, define o teletrabalho como “aquele realizado de casa, longe do local de trabalho do empregador, utilizando recursos da tecnologia da informação, tais como a Internet, computadores ou telefones”.

Não é demais ressaltar que, como aponta Lessa (2023), para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) o teletrabalho é uma modalidade de trabalho que exige uma análise integrada de suas particularidades, considerando diferentes categorias e variáveis. Dessa forma, a terminologia deve ser aplicada levando em conta o local ou espaço de trabalho, que pode variar desde o ambiente residencial até outras instalações; o horário ou tempo de trabalho, seja em regime integral ou parcial, que impacta na dinâmica das atividades; o tipo de contrato, que pode ser assalariado ou de natureza independente, influenciando as condições e garantias laborais; e, por fim, as competências requeridas, ou seja, o conteúdo do trabalho que demanda habilidades específicas. Logo, esse conjunto de variáveis evidencia a complexidade e a necessidade de uma abordagem abrangente para o emprego correto da terminologia, conforme apontado pela OIT.

Nesse cenário, a análise dogmática do teletrabalho permite identificar elementos constitutivos essenciais desta modalidade, que a distinguem das formas tradicionais de labor. O primeiro elemento distintivo consiste na deslocalização da atividade laboral, que se desloca

do estabelecimento empresarial para outros espaços, sejam eles privados (como no *home office*) ou públicos (como nos espaços de *coworking*) (Lessa, 2023).

O segundo elemento fundamental refere-se à mediação tecnológica do trabalho, consubstanciada na utilização intensiva de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para a execução das atividades e para a interação com a estrutura organizacional do empregador (Lessa, 2023), componente que não representa mero instrumento acessório, mas elemento estruturante desta modalidade laboral.

Silva (2020, p. 38) complementa que o teletrabalho “surge graças às mudanças tecnológicas bem como, às inovações nessa área. [...] aparece como uma ferramenta inovadora e desafiadora no campo do Direito bem como nas áreas da medicina e administração”, pois alia forma de labor, a ciência jurídica, questões relacionadas à medicina do trabalho e à gestão do ambiente laboral, em virtude das transformações tecnológicas.

O terceiro aspecto distintivo relaciona-se à reorganização do trabalho, que passa a ser executado sob novos parâmetros espaciais, temporais e organizacionais. De acordo com Neeley (2021), esta reorganização implica em transformações profundas na dinâmica da subordinação jurídica, elemento nuclear da relação de emprego, que adquire contornos peculiares no contexto do teletrabalho.

Ressalta-se ainda que, a doutrina relacionada ao Direito do Trabalho contemporânea tem enfatizado que estes elementos devem ser considerados conjuntamente para a adequada caracterização jurídica do teletrabalho, evitando-se tanto as concepções restritivas quanto as excessivamente ampliativas, que poderiam comprometer a efetividade da proteção normativa destinada a esta categoria de trabalhadores (Delgado, 2024; Leite, 2024).

Dessa forma, a heterogeneidade das manifestações do trabalho remoto na contemporaneidade tem ensejado diversas propostas classificatórias na doutrina especializada. Quanto à localização, distingue-se entre o teletrabalho domiciliar (*home office* propriamente dito), o teletrabalho em centros satélites ou de tele-serviços (espaços descentralizados da empresa) e o teletrabalho nômade ou móvel (exercido em diversos locais, sem fixação específica) (Soares, 2022).

No que concerne à temporalidade, identifica-se o teletrabalho permanente (exercido integralmente fora das dependências do empregador), o teletrabalho alternado (com revezamento entre períodos de atividade remota e presencial) e o teletrabalho suplementar (quando as atividades remotas complementam a jornada regular no estabelecimento empresarial) (Soares, 2022).

Não é demais ressaltar que esta última classificação adquiriu particular relevância no contexto pós-pandêmico, pois, como observa Larangeira e Barros Neto (2024), com a consolidação dos chamados regimes híbridos, nos quais o empregado alterna o exercício de suas atividades entre a sua casa e o estabelecimento da empresa, modalidade que passou também a estar expressamente coberta pelas regras de teletrabalho, conforme a nova redação do art. 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Quanto ao grau de conexão, a doutrina distingue entre o teletrabalho online (com conexão permanente com os sistemas da empresa), o teletrabalho *offline* (sem conexão contínua) e o teletrabalho *one way* (com conexão unidirecional) (Diniz; Cavalcanti, 2021). Tal distinção possui implicações jurídicas relevantes, especialmente quanto à configuração do poder diretivo e à responsabilidade pelos custos da infraestrutura tecnológica, justificando a preocupação dos doutrinadores em apresentar uma definição clara do fenômeno em análise.

Dando seguimento, e para uma compreensão precisa do teletrabalho, impõe-se diferenciá-lo de institutos jurídicos afins com os quais guarda certas semelhanças. O trabalho em domicílio tradicional, disciplinado no art. 6º da CLT mesmo antes da Reforma Trabalhista, distingue-se do teletrabalho pela ausência do elemento tecnológico como mediador essencial da atividade.¹ Como ensina Leite (2024), enquanto o trabalho em domicílio clássico pode dispensar de tecnologias avançadas (como no caso de artesãos ou costureiras domiciliares), o teletrabalho tem nas TICs um elemento constitutivo inafastável, como já dito anteriormente.

Igualmente necessária é a distinção entre teletrabalho e trabalho externo, previsto no art. 62, I, da CLT. Embora ambos sejam exercidos fora do estabelecimento empresarial, o trabalho externo caracteriza-se pela natureza da atividade, que exige deslocamento constante (como vendedores externos ou motoristas), enquanto o teletrabalho define-se pela opção organizacional de deslocalização de atividades que, em tese, poderiam ser realizadas no estabelecimento (Delgado, 2024).

Importa salientar, ainda, que a distinção adquiriu ainda mais relevo com a nova redação do art. 75-B, §1º, da CLT, introduzida pela Lei nº 14.442/2022, que estabelece expressamente

¹ Cf. Linero e Rocha (2020, p. 129) “no Brasil, até a edição da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, também conhecida como Reforma Trabalhista, que entrou em vigor apenas em 11 de novembro do mesmo ano da sua edição, o ordenamento jurídico trabalhista contava apenas com o disposto no art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Este prevê, desde 1943, a inexistência de distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e aquele realizado no domicílio do empregado, quando presentes os elementos do vínculo empregatício. O referido artigo passou por uma alteração tímida em 2011, quando incluiu referência ao trabalho a distância. Além disso, a CLT incorporou o fato de que os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho, afastando qualquer dúvida sobre a possibilidade de caracterização da subordinação no trabalho a distância”.

que "o comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas, que exijam a presença do empregado no estabelecimento, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto" (Brasil, 1944, s.p.).

Em meio a esse contexto percebe-se que a desterritorialização do trabalho, fenômeno intrínseco ao teletrabalho, suscita questionamentos jurídicos complexos relacionados à jurisdição aplicável, à legislação incidente e aos limites da subordinação jurídica. No âmbito do Direito Internacional do Trabalho, por exemplo, surgem questões sobre a lei aplicável e a jurisdição competente quando o teletrabalho transpõe fronteiras nacionais, cenário cada vez mais comum no contexto da globalização (Souza, 2022).

No plano interno, a desterritorialização desafia a aplicação de institutos clássicos do Direito do Trabalho, como o controle de jornada, o direito à desconexão e o próprio conceito de subordinação jurídica (Souza, 2022). Isso se deve ao fato de que a virtualização do ambiente laboral exige uma releitura dos pressupostos tradicionais da relação de emprego, de modo a preservar a efetividade dos direitos fundamentais dos trabalhadores neste novo contexto, por exemplo, no que tange o exercício do poder diretivo do empregador.

Ademais, a desterritorialização suscita questionamentos sobre a incidência de normas coletivas e sobre a representatividade sindical dos teletrabalhadores, cuja dispersão geográfica pode fragilizar a organização coletiva e a defesa de interesses comuns (Souza, 2022). Logo, quando se fala em teletrabalho, inúmeras são as implicações jurídicas, que perpassam pela correta compreensão do fenômeno, pois há a necessidade de adaptação inclusive do modelo sindical brasileiro à realidade do trabalho remoto.

Diante até aqui exposto, percebe-se que o teletrabalho se consolida como uma modalidade flexível e dinâmica de organização laboral, permitindo que as atividades profissionais sejam realizadas fora do tradicional ambiente de escritório. Nesse contexto, é fundamental se distingue do trabalho a distância (que compreende diversas formas de atuação em locais distintos), do trabalho em *home office* (que especifica o trabalho realizado no ambiente doméstico) e do trabalho em domicílio (que é realizado no ambiente residencial mas que não se vale das TICs). E, ao equiparar essa expressão ao conceito de trabalho remoto, reforça-se a ideia de que o teletrabalho transcende as barreiras físicas, proporcionando uma integração entre tecnologia e produtividade que se adapta às necessidades dos trabalhadores e das organizações privadas e públicas na atualidade.

2.2 Evolução histórica do trabalho remoto

A compreensão da evolução histórica do trabalho remoto requer uma incursão retrospectiva que transcende a contemporaneidade tecnológica. Embora o teletrabalho, em sua configuração atual, esteja intrinsecamente vinculado às tecnologias digitais avançadas, suas raízes conceituais podem ser identificadas em manifestações laborais pré-industriais, como o trabalho artesanal domiciliar que predominou na Europa até o advento da Revolução Industrial (Fontana, 2021).

A centralização da produção nas fábricas, característica marcante do industrialismo, representou um hiato histórico na execução do trabalho em espaços descentralizados. Contudo, e segundo lições de Lima (2018), a partir da segunda metade do século XX, o avanço das tecnologias de telecomunicação começou a possibilitar o ressurgimento de modalidades laborais realizadas fora do estabelecimento empresarial, agora sob novos paradigmas tecnológicos.

O termo "teletrabalho" (*telecommuting*) foi cunhado pelo físico Jack Nilles em 1973,² no contexto da crise do petróleo nos Estados Unidos, como estratégia para reduzir deslocamentos e economizar combustível (Fincato; Wunsch, 2020). Essa concepção inicial estava mais associada à ideia de aproximar o trabalho do trabalhador do que propriamente à flexibilização produtiva que caracteriza o teletrabalho contemporâneo.

Lima (2018) complementa que as primeiras experiências formais de teletrabalho ocorreram em empresas de tecnologia e telecomunicações norte-americanas na década de 1970, impulsionadas tanto por fatores econômicos quanto por preocupações ambientais relacionadas à redução de deslocamentos urbanos. Tais iniciativas pioneiras, contudo, permaneceram relativamente circunscritas, sem alcançar a massificação que caracterizaria o fenômeno décadas mais tarde.

Contudo, o avanço da tecnologia, juntamente com as crescentes demandas dos trabalhadores por maior flexibilidade, tanto no Brasil como no restante do planeta, tem contribuído para a ascensão do trabalho remoto. Significa dizer que este desenvolvimento não

² Engenheiro e pesquisador, Jack Nilles cunhou o conceito enquanto desenvolvia projetos voltados à redução do deslocamento urbano, observando que muitas atividades poderiam ser realizadas remotamente com o auxílio das tecnologias de comunicação emergentes da época. Para ele, o teletrabalho representava uma solução para o congestionamento das grandes cidades, mas também uma alternativa eficiente e sustentável para o modelo tradicional de trabalho, ao descentralizar a execução das tarefas e aproximar o trabalhador dos recursos tecnológicos em seu próprio ambiente. Em 1988, ele publicou o livro *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, no qual explora como as empresas e governos poderiam organizar e gerir o trabalho remoto de maneira eficiente e sustentável.

ocorreu de forma linear, mas foi impulsionado por fatores multidimensionais que se entrelaçam na configuração deste fenômeno.

O primeiro fator determinante consiste na evolução das tecnologias de informação e comunicação, desde os primeiros computadores pessoais na década de 1980, passando pela democratização da internet nos anos 1990, até a ubiquidade digital contemporânea (Castells, 1999). Logo, cada avanço tecnológico - computadores portáteis, smartphones, internet de alta velocidade, computação em nuvem - representou uma ampliação das possibilidades de deslocalização do trabalho.

Portanto, no Brasil, o teletrabalho começou a surgir de forma tímida a partir da década de 1990, impulsionado por avanços iniciais nas tecnologias da informação e comunicação. No entanto, sua adoção foi limitada por diversos fatores, como a precariedade da infraestrutura digital, os altos custos de acesso à internet e à tecnologia, além de uma cultura organizacional fortemente baseada na supervisão presencial e na rigidez dos modelos tradicionais de gestão.

Soma-se a isso a ausência de uma regulamentação específica que conferisse segurança jurídica tanto para empregadores quanto para trabalhadores, o que contribuiu para que o teletrabalho permanecesse restrito a setores muito específicos e a uma parcela reduzida da força de trabalho, especialmente em grandes centros urbanos.

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, transformações organizacionais nas empresas também contribuíram para a disseminação do teletrabalho. A transição dos modelos fordistas/tayloristas do século XX até o século XXI para paradigmas de produção flexível, característicos do pós-fordismo e do toyotismo, criou um ambiente propício para a experimentação de novos arranjos espaço-temporais na execução do trabalho (Martín, 2014).

Segundo Vilarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 157),

As tradicionais formas de organização do trabalho, baseadas, por exemplo, em princípios tayloristas, pressupõem um monitoramento constante e um controle do trabalho a partir da presença física do empregado e do cumprimento de horários na organização [...]. Por outro lado, o teletrabalho exige a superação desses princípios rumo a uma gestão mais autônoma das atividades e a um possível maior equilíbrio entre demandas da vida pessoal e profissional.

Ademais, fatores socioeconômicos também impulsionaram esta modalidade, como a globalização econômica, a terceirização das economias desenvolvidas, a intensificação da concorrência internacional e a busca por redução de custos operacionais. Por isso Silva (2020) aponta que o fenômeno do teletrabalho está intrinsecamente relacionado à busca pela redução de custos pelas organizações.

Há, ainda, aspectos socioculturais, como as mudanças nas configurações familiares e as novas expectativas das gerações mais jovens quanto ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contribuíram para a legitimação social do teletrabalho (Silva, 2020). Portanto, o desenvolvimento do teletrabalho desde a primeira menção ao termo, ainda na década de 1970, se deve a diversos fatores, à evolução tecnológica.

Dando seguimento, tem-se que a trajetória do teletrabalho no Brasil apresenta peculiaridades que refletem o contexto socioeconômico e tecnológico nacional. Para Neeley (2021), diferentemente dos países de industrialização avançada, onde o teletrabalho surgiu gradualmente a partir da década de 1970, no Brasil, esta modalidade ganhou expressão significativa apenas a partir dos anos 2000, impulsionada pela popularização da internet e pela modernização da infraestrutura de telecomunicações.

Percebe-se, portanto, que na década de 2000, o teletrabalho começou a ganhar mais evidência no Brasil devido à ampliação do acesso à internet banda larga, à popularização de computadores pessoais e ao desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação e gestão à distância, avanços tecnológicos que facilitaram a integração entre empregadores e empregados fora do ambiente físico tradicional, tornando o modelo remoto mais viável e atrativo.

De igual forma, a crescente globalização e a demanda por maior flexibilidade nas relações de trabalho estimularam empresas a repensarem suas estruturas organizacionais, abrindo espaço para experiências mais consistentes com o teletrabalho, especialmente em setores ligados à tecnologia, serviços e comunicação.

Nesse cenário, inicialmente restrito a multinacionais e empresas de tecnologia, o teletrabalho foi progressivamente adotado em setores diversos da economia brasileira, como serviços financeiros, educação, comércio eletrônico e administração pública. Contudo, até a segunda década do século XXI, sua adoção permaneceu relativamente modesta em comparação com países de economia avançada (Neeley, 2021). Tal lentidão pode ser explicada por fatores combinados: limitações na infraestrutura tecnológica, que dificultavam a implementação eficiente do trabalho remoto; a persistência de culturas organizacionais conservadoras, voltadas à supervisão presencial; a menor adaptabilidade de setores produtivos dependentes de operações presenciais; e a ausência de regulamentação trabalhista específica para essa modalidade, que gerava insegurança jurídica.

No plano jurídico, o reconhecimento formal do teletrabalho no ordenamento brasileiro foi tardio, pois, como já dito anteriormente, até a promulgação da Lei nº 12.551/2011, que alterou o art. 6º da CLT para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos à exercida por meios pessoais e diretos, o teletrabalho permanecia em um limbo

regulatório. Embora o referido artigo trate do trabalho em domicílio, que não necessariamente será realizado na modalidade de teletrabalho, como observam Linero e Rocha (2020), esta alteração legislativa representou o primeiro reconhecimento explícito da possibilidade de configuração do vínculo empregatício em relações de trabalho mediadas por tecnologias.

A regulamentação mais abrangente, contudo, veio apenas com a Reforma Trabalhista de 2017, implementada pela Lei nº 13.467, que introduziu na CLT um capítulo específico sobre o teletrabalho (arts. 75-A a 75-E), estabelecendo as regras para a negociação de acordos individuais entre empregadores e empregados para a adoção dessa modalidade de trabalho (Delgado, 2024). Contudo, esta intervenção legislativa, embora significativa, foi objeto de críticas pela doutrina especializada, por privilegiar aspectos formais em detrimento da proteção substantiva dos teletrabalhadores.

Dessa forma, percebe-se que no período que antecedeu a pandemia da Covid-19, o teletrabalho já apresentava tendência de crescimento no Brasil e globalmente, embora em ritmo moderado. Pesquisas realizadas no final da década de 2010, como bem observa Neeley (2021), já indicavam uma expansão gradual desta modalidade, especialmente em setores intensivos em conhecimento e em grandes centros urbanos afetados por problemas de mobilidade.

Lima e Freitas (2025) acrescentam que esta expansão gradual do trabalho remoto no Brasil era impulsionada por diversos fatores, incluindo a consolidação da economia digital, a busca empresarial por redução de custos imobiliários, as pressões por sustentabilidade ambiental (redução de deslocamentos) e a crescente demanda dos trabalhadores por arranjos laborais mais flexíveis.

Apesar do crescente potencial do teletrabalho para transformar a dinâmica profissional, resistências culturais e organizacionais, somadas a limitações infraestruturais significativas, mantinham essa modalidade como uma opção relativamente minoritária no mercado de trabalho brasileiro. Esses desafios evidenciam não apenas a necessidade de uma mudança de mentalidade por parte das organizações, mas também a urgência de investimentos expressivos em tecnologia e infraestrutura para viabilizar sua adoção em maior escala. Em um país marcado por desigualdades estruturais, torna-se essencial articular políticas públicas que promovam acesso equitativo à tecnologia e à capacitação digital, combinadas a programas de incentivo à modernização organizacional e à flexibilização das práticas laborais.

Anote-se, ainda, que no plano jurídico, no período que antecedeu a pandemia da Covid 19, observava-se um período de maturação da aplicação das disposições legais introduzidas pela Reforma Trabalhista, com a consolidação gradual de entendimentos jurisprudenciais sobre questões controvertidas, como a responsabilidade pelos custos da estrutura de trabalho, a

fiscalização do meio ambiente laboral doméstico e os limites do poder diretivo no contexto do teletrabalho.

Não é demais pontuar que a análise comparativa da evolução do teletrabalho em diferentes jurisdições revela trajetórias distintas, influenciadas por fatores culturais, econômicos e jurídicos específicos. Segundo Lemos e Lima (2021), em países da Europa, como Holanda, Dinamarca e Finlândia, o teletrabalho consolidou-se precocemente, amparado por sólidas infraestruturas digitais e por uma cultura organizacional receptiva à flexibilidade. Nos Estados Unidos, o desenvolvimento do teletrabalho foi impulsionado primordialmente por fatores mercadológicos e pela tradição de autonomia contratual, com limitada intervenção regulatória estatal (Pereira, 2018). Na América Latina, por sua vez, o teletrabalho desenvolveu-se de forma mais heterogênea, refletindo as desigualdades regionais em termos de acesso tecnológico e desenvolvimento econômico, além de um histórico político marcado por instabilidades e rupturas institucionais, que dificultaram a formulação de políticas consistentes e a expansão consolidada desse tipo de trabalho de maneira organizada.

No âmbito regulatório, a evolução comparada revela também abordagens distintas. Enquanto alguns países optaram por legislações específicas e detalhadas sobre teletrabalho (como França e Portugal), outros preferiram regulamentar o tema de maneiras mais flexíveis, baseadas na adaptação da legislação existente ou na autorregulação via negociação coletiva (como Reino Unido e Alemanha) (Neeley, 2021).

Portanto, essa diversidade de trajetórias e modelos regulatórios evidencia que o teletrabalho, longe de ser um fenômeno homogêneo e universal, manifesta-se de forma contextualizada, refletindo as especificidades socioculturais, econômicas e jurídicas de cada sociedade. No caso da América Latina, tais especificidades estão fortemente marcadas pelo legado histórico da colonização, que gerou desigualdades estruturais profundas, concentrando riqueza, poder e acesso a recursos em grupos restritos da população. Essas desigualdades econômicas e sociais se refletem diretamente no acesso às tecnologias digitais, criando barreiras significativas à adoção plena do teletrabalho e fomentando violações de direitos, como a exclusão digital de trabalhadores em regiões periféricas ou menos desenvolvidas. Assim, torna-se imprescindível a formulação de soluções jurídicas e políticas públicas que levem em consideração a realidade social, econômica e histórica do país, promovendo a inclusão digital, a igualdade de oportunidades e o acesso efetivo a essa modalidade de trabalho.

Superada esta análise, passa-se a abordar os impactos da pandemia da Covid-19 nas relações laborais, objeto do próximo tópico.

2.3 O impacto da pandemia da Covid-19 no modelo de trabalho

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, responsável pela doença Covid-19, estabeleceu um marco sem precedentes nas relações trabalhistas contemporâneas. Como lecionam Linero e Rocha (2020), o advento desta emergência sanitária global impôs, de maneira abrupta e compulsória, a necessidade de distanciamento social, culminando na adoção em massa do trabalho remoto como alternativa para a manutenção das atividades econômicas, administrativas e educacionais em âmbito nacional e internacional.

No contexto brasileiro, as medidas emergenciais de isolamento social e restrição de circulação forçaram organizações públicas e privadas a implementarem, quase que instantaneamente, regimes de trabalho remoto, sem o planejamento e a estruturação adequada que um processo de transição desta magnitude normalmente exigiria. Esta mudança estrutural, imposta pelas circunstâncias, antecipou e intensificou tendências já existentes de flexibilização das relações laborais, conforme apontam os estudos analisados.

Conforme leciona Danilau (2021), a pandemia da Covid-19 atuou como um poderoso vetor de transformação no mundo do trabalho, acelerando de forma significativa a adoção de recursos tecnológicos e a reestruturação de diversos postos laborais. Diante da necessidade de isolamento social, organizações dos mais variados setores, públicas e privadas, foram obrigadas a adaptar suas rotinas e implementar o trabalho remoto em larga escala, muitas vezes sem planejamento prévio.

Dessa forma, a emergência em saúde pública antecipou mudanças que vinham ocorrendo de maneira gradual, como também provocou uma profunda revisão das práticas organizacionais, das formas de comunicação interna e da própria cultura institucional. A experiência forçada com o teletrabalho evidenciou seu potencial de eficiência e sustentabilidade, desafiando antigos paradigmas baseados na presença física e no controle direto das atividades, embora também tenha colocado em evidência fragilidades desta forma de labor.

Losekann (2020) assevera que os impactos do teletrabalho sobre os trabalhadores foram expressivos, especialmente no que diz respeito às mudanças nas dinâmicas laborais, como a ampliação da carga horária e o aumento da intensidade das atividades. Durante a pandemia, ainda segundo o referido autor, muitos profissionais passaram a trabalhar, em média, oito horas por dia, inclusive aos finais de semana, totalizando cerca de 55 horas semanais, ou seja, uma carga horária superior à consagrada nas normas brasileiras.

Portanto, a adoção do teletrabalho em virtude da pandemia intensificou as exigências profissionais e revelou uma tendência à sobrecarga, resultado da dificuldade em estabelecer limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal no ambiente remoto.

Em virtude da sobrecarga de trabalho, a saúde do teletrabalhador passou a ser um desafio, tanto do ponto de vista físico quanto mental. Segundo Braga e Braz (2024), a síndrome de *burnout* surgiu como uma consequência preocupante no contexto do trabalho remoto intensificado durante a pandemia, sendo reconhecida como resultado direto do excesso de demandas, da pressão constante por produtividade e da dificuldade em separar as esferas pessoal e profissional.

De fato, com a migração abrupta para o ambiente doméstico, muitos trabalhadores enfrentaram jornadas prolongadas, ausência de pausas adequadas e acúmulo de funções, especialmente aqueles que conciliavam as responsabilidades profissionais com cuidados familiares. Como enfatiza Urrejola-Contreras (2023), esse cenário contribuiu para o aumento dos níveis de estresse, ansiedade e esgotamento emocional, afetando a saúde mental e o bem-estar geral dos profissionais.

A questão foi agravada pela falta de interação social presencial e a constante conectividade exigida por ferramentas digitais. Logo, a doutrina aponta que o teletrabalho acentuou o sentimento de isolamento e a sensação de vigilância contínua, pois a ausência de políticas organizacionais claras e de suporte psicológico adequado contribuiu para o adoecimento de grande parte dos teletrabalhadores, tornando o *burnout* um fenômeno recorrente no mundo do trabalho remoto (Urrejola-Contreras, 2023; Braga; Braz, 2024).

Dessa forma, a experiência vivenciada durante a pandemia da Covid-19 evidencia a importância de repensar os modelos de gestão e de promover estratégias que garantam equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida, prevenindo o adoecimento psíquico e assegurando condições laborais mais humanas e sustentáveis. Além disso, tais medidas contribuem para reduzir a sobrecarga dos sistemas de saúde, ao mitigar o impacto de doenças relacionadas ao estresse e à exaustão profissional, reforçando a necessidade de políticas laborais integradas ao bem-estar social.

No âmbito do serviço público, as transformações impostas pela adoção do trabalho remoto emergencial produziram efeitos paradoxais. Por um lado, houve o aprofundamento de uma gestão pública voltada para resultados, indicando potenciais ganhos em eficiência e objetividade. Por outro, observou-se o surgimento de novas formas de sofrimento e desajustes no mundo do trabalho, evidenciando os desafios adaptativos enfrentados pelos servidores públicos (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

No campo jurisdicional, a virtualização dos serviços judiciários, imposta pelo contexto pandêmico, suscitou questionamentos relevantes quanto ao equilíbrio entre a celeridade processual e a segurança jurídica. Conforme aponta Lima (2018), o teletrabalho já era realidade em alguns tribunais do país desde o início da década de 2000, ainda que de forma excepcional, com um pequeno número de profissionais em trabalho remoto.

De fato, com a pandemia da Covid-19, tornou-se urgente a adaptação do serviço jurisdicional ao regime de teletrabalho, a fim de assegurar a continuidade da prestação da justiça em meio às restrições sanitárias. No entanto, essa transição acelerada trouxe à tona uma série de embates e desafios jurídicos, institucionais e operacionais. Instalou-se uma linha tênue e paradoxal entre o direito fundamental de acesso à tutela jurisdicional e a necessidade de assegurar os princípios da celeridade e da segurança jurídica.

Como observa Paiva (2023), a digitalização forçada de atos processuais, audiências e sessões de julgamento levantou questionamentos sobre a efetividade da justiça remota, especialmente em relação à inclusão digital, à publicidade dos atos e ao pleno exercício do contraditório e da ampla defesa.

Marques e Backes (2021), por sua vez, apontam que surgiram preocupações com a padronização dos procedimentos, a proteção de dados sensíveis e a igualdade de condições entre as partes, gerando insegurança quando da implementação do trabalho remoto no Judiciário brasileiro.

Não se ignora, portanto, que o cenário exigiu um esforço coletivo para compatibilizar os avanços tecnológicos com o respeito às garantias constitucionais, ressaltando a necessidade de modernização do Judiciário, mas também de cautela na adoção de soluções que não comprometam os direitos fundamentais das partes envolvidas no processo.

Exatamente por isso é possível afirmar que a transição para o modelo remoto evidenciou tanto potencialidades quanto vulnerabilidades do sistema laboral brasileiro. As organizações que conseguiram adaptar-se com maior eficiência foram aquelas que já possuíam algum grau de flexibilidade em sua cultura organizacional, bem como infraestrutura tecnológica adequada para suportar o trabalho a distância. Tal elemento é particularmente relevante no contexto das desigualdades estruturais brasileiras, onde o acesso a recursos tecnológicos não se distribui de maneira uniforme entre diferentes segmentos de trabalhadores.

A infraestrutura tecnológica, em meio a esse cenário, evidenciou as desigualdades estruturais entre trabalhadores e organizações. Enquanto alguns setores e profissionais já dispunham de condições adequadas para o trabalho remoto, outros enfrentaram obstáculos significativos relacionados à conectividade, equipamentos e ambientes domésticos inadequados

para a atividade laboral, aprofundando assimetrias preexistentes no mercado de trabalho brasileiro (Losekann; Mourão, 2020).

Importante salientar que, para além das questões técnicas e operacionais, a pandemia trouxe à tona discussões fundamentais sobre saúde mental, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e os limites da disponibilidade do trabalhador em regimes remotos. Tais aspectos, anteriormente secundarizados no debate jurídico-laboral, ganharam centralidade.

Como ressaltam Lantyer e Carvalho (2024), o período pandêmico intensificou de maneira inédita os debates em torno do direito à desconexão, trazendo à tona a urgência de se estabelecer limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. A adoção massiva do teletrabalho e a consequente invasão do ambiente doméstico pelas demandas profissionais resultaram em jornadas extensas, muitas vezes sem pausas definidas, criando um cenário propício ao esgotamento físico e mental dos trabalhadores.

Ademais, a constante conectividade, facilitada por dispositivos móveis e plataformas digitais, tornou-se uma expectativa tácita de disponibilidade permanente, comprometendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse contexto, o direito à desconexão passou a ser discutido como uma garantia trabalhista, mas também como um imperativo à preservação da saúde mental, à proteção da dignidade humana e à promoção de relações laborais mais saudáveis (Soares, 2022).

Em meio a esse cenário, é importante reconhecer que o teletrabalho também apresentou vantagens significativas e se revelou essencial para a continuidade de diversas atividades em um momento crítico da história contemporânea. Sem ele, muitas instituições públicas e privadas teriam interrompido totalmente suas operações, com impactos ainda mais severos na economia e na oferta de serviços à população.

Dentre os principais benefícios proporcionados pelo teletrabalho está a flexibilidade na organização do tempo e das tarefas. Para muitos trabalhadores, a possibilidade de ajustar os horários de acordo com suas necessidades pessoais e familiares representou um ganho em qualidade de vida. A eliminação do tempo gasto com deslocamentos, por exemplo, permitiu que horas antes dedicadas ao trânsito pudessem ser utilizadas para atividades produtivas ou de lazer, promovendo maior equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, ao menos para aqueles que conseguiram estabelecer rotinas saudáveis e limites claros dentro do novo modelo (Pereira *et al*, 2021).

Outro ponto positivo foi a economia gerada tanto para os trabalhadores quanto para as empresas. No âmbito empresarial, houve redução de custos com infraestrutura física, como aluguel, energia, transporte e manutenção de escritórios. Para os trabalhadores, a diminuição de

gastos com transporte, alimentação fora de casa e vestuário profissional também foi percebida como um alívio financeiro em tempos de instabilidade econômica (Pereira *et al.*, 2021).

De igual forma, em muitos casos, o teletrabalho possibilitou o aumento da produtividade, especialmente em atividades que exigem concentração e foco, devido à redução de interrupções comuns nos ambientes corporativos presenciais (Neves, 2023).

Do ponto de vista organizacional e social, o teletrabalho contribuiu para a continuidade de serviços essenciais, como educação, saúde, justiça e administração pública. Tribunais, universidades, hospitais e repartições públicas adaptaram seus sistemas para funcionar remotamente, garantindo o atendimento à população e a manutenção do funcionamento institucional (Alves; Guimarães, 2020).

A pandemia, nesse sentido, acelerou processos de digitalização que já estavam em curso, promovendo uma modernização forçada, mas necessária, das estruturas de trabalho. Portanto, apesar das fragilidades e desigualdades evidenciadas, o teletrabalho não pode ser analisado apenas por seus efeitos negativos, já que representou uma alternativa viável e, em muitos casos, vantajosa para empregadores e empregados. Em meio a esse cenário, é preciso discorrer sobre a legislação brasileira sobre o trabalho remoto, objeto do próximo tópico.

2.4 Legislação brasileira sobre teletrabalho

A regulamentação jurídica do trabalho remoto no Brasil apresenta uma trajetória evolutiva relativamente recente, já que as disposições que tratam do teletrabalho na CLT somente foram inseridas quando da Reforma Trabalhista, em 2017, instituída pela Lei nº 13.467. Contudo, com o advento da pandemia da Covid-19, alterações foram necessárias.

Dessa forma, a CLT regula o teletrabalho no Capítulo II-A, introduzido pela Lei nº 13.467/2017, conhecida como a Reforma Trabalhista, e posteriormente alterado pela Lei nº 14.442/2022. Inicialmente, o teletrabalho foi regulamentado como uma modalidade de prestação de serviços realizada preponderantemente fora das dependências do empregador, com uso de tecnologias de informação e comunicação, desde que não configurasse trabalho externo.

As responsabilidades pelo fornecimento de equipamentos e reembolso de despesas foram previstas em contrato escrito, sem que essas utilidades integrassem a remuneração do empregado, assim como a possibilidade de transição entre regimes presencial e remoto foi estabelecida, exigindo acordo mútuo ou determinação do empregador com prazo mínimo de 15 dias para adaptação. O empregador também deveria instruir os empregados sobre precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho, com o empregado assinando um termo de responsabilidade (Delgado, 2024).

Portanto, um dos pontos relevantes, já mencionados anteriormente, é que a CLT conta com um conceito legal de teletrabalho. Nos termos do art. 75-B, “considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não” (Brasil, 1943, s.p.). Como bem leciona Delgado (2024), é uma inovação em matéria trabalhista, pois até a Reforma inexistia disposição legal expressa sobre o tema, muito menos um conceito legal.

Sendo assim, o marco inicial da regulamentação específica do teletrabalho no Brasil ocorreu com a promulgação da Lei nº 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, norma que introduziu alterações substantivas na CLT, incorporando, pela primeira vez, disposições específicas sobre o trabalho remoto no ordenamento jurídico pátrio.

Portanto, a Reforma Trabalhista estabeleceu as bases normativas para a implementação do teletrabalho no Brasil, regulamentando aspectos fundamentais como a negociação de acordos individuais entre empregadores e empregados para a adoção dessa modalidade de trabalho, bem como as questões relativas as despesas decorrentes do trabalho remoto e ao ambiente de trabalho, com vistas a proporcionar segurança aos trabalhadores (Leite, 2024), estabelecendo parâmetros iniciais para a operacionalização desta modalidade laboral. Além de criar parâmetros para a operacionalização desta modalidade, a reforma também imprimou uma nova forma de compreender o valor social do trabalho, ao reconhecer a proteção do trabalhador como elemento central para a sustentabilidade das relações laborais em contextos inovadores e flexíveis.

Questão igualmente relevante na regulamentação introduzida pela Lei nº 13.467/2017 foi a inclusão do teletrabalho no rol de exceções ao controle de jornada, por meio da adição do inciso III ao artigo 62 da CLT. Como leciona Delgado (2024), a disposição, que permanece objeto de controvérsias doutrinárias, excluiu os teletrabalhadores dos limites de carga horária diária, semanal e mensal regulamentares, sob a premissa de impossibilidade de controle efetivo do tempo de trabalho.

Em que pesem pontos ainda controversos, foi a Reforma Trabalhista que deu início à regulamentação do trabalho remoto no direito pátrio, superando as disposições vagas e aplicadas analogicamente, já que a CLT contava apenas com o disposto no art. 6º, que versa sobre o trabalho em domicílio.

Dando seguimento, tem-se que o contexto pandêmico, a partir de 2020, exigiu uma resposta legislativa emergencial para viabilizar a adoção em larga escala do trabalho remoto. Neste cenário, foram editadas diversas Medidas Provisórias que estabeleceram regimes excepcionais e temporários, simplificando requisitos formais e flexibilizando condições para

implementação emergencial do teletrabalho como medida de proteção à saúde pública e manutenção das atividades econômicas essenciais.

Contudo, a principal consolidação normativa pós-pandêmica ocorreu com a promulgação da Lei nº 14.442/2022, originada da conversão da Medida Provisória nº 1.108/2022. A citada lei representa, segundo Neves (2023), um avanço significativo na regulamentação do trabalho remoto, estabelecendo parâmetros mais detalhados e orientados à proteção dos direitos sociais básicos dos trabalhadores nesta modalidade.

Dessa forma, a Lei nº 14.442/2022 trouxe mudanças significativas, modernizando e detalhando o regime de teletrabalho. O conceito foi ampliado para incluir serviços realizados fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com uso de tecnologias de informação e comunicação (Leite, 2024). O comparecimento habitual às dependências da empresa para atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho, além de ter o legislador também imprimido uma diferenciação clara entre teletrabalho e ocupações como telemarketing ou teleatendimento (Delgado, 2024).

Na atual regulamentação, os serviços podem ser prestados por jornada ou por produção/tarefa. Para contratos baseados em produção ou tarefa, não se aplicam as regras gerais sobre duração da jornada previstas no Capítulo II do Título II da CLT. O tempo gasto com ferramentas digitais fora da jornada “normal” não é considerado tempo à disposição, salvo acordo individual ou coletivo em contrário. O regime foi estendido a estagiários e aprendizes, e empregados admitidos no Brasil que optarem por teletrabalho fora do país seguem a legislação brasileira, salvo disposição contratual específica.

Ademais, nos termos das normas vigentes, a modalidade de teletrabalho deve constar expressamente no contrato individual, e acordos individuais podem definir horários e meios de comunicação entre as partes, respeitando os períodos legais de descanso. E, ainda, os empregadores devem priorizar pessoas com deficiência e empregados com filhos ou crianças sob guarda judicial até quatro anos para vagas em teletrabalho.

Portanto, as mudanças promovidas pela Lei nº 14.442/2022 visaram proporcionar maior segurança jurídica ao diferenciar teletrabalho de outras modalidades, oferecer flexibilidade na execução das tarefas, incluir novas categorias ao regime e estabelecer regras específicas sobre jornada, despesas e uso de tecnologias. Logo, as alterações imprimidas na CLT em 2022 refletem a adaptação das normas trabalhistas às demandas contemporâneas, especialmente após a ampliação do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19.

De acordo com Paiva (2023), a promulgação da Lei nº 14.442/2022, em setembro de 2022, representou um marco regulatório fundamental para o teletrabalho no cenário pós-

pandêmico. A nova legislação surgiu como resposta à necessidade de consolidar juridicamente práticas que se tornaram amplamente difundidas durante a pandemia da Covid-19, conferindo maior segurança tanto para empregadores quanto para empregados.

Isso se deve ao fato de que a norma trouxe definições importantes sobre o regime de trabalho remoto, detalhou aspectos relativos à jornada, ao controle de produtividade, à responsabilidade por despesas e à possibilidade de adoção desse modelo inclusive para trabalhadores contratados sob regime de tempo parcial ou intermitente.

De igual forma, reconheceu expressamente a possibilidade de adoção do teletrabalho em localidades diversas da sede da empresa, permitindo maior flexibilização geográfica da mão de obra. Logo, e segundo Leite (2024), a Lei nº 14.442/2022 consolidou-se como um instrumento relevante para adaptar a legislação trabalhista às novas realidades do mundo do trabalho, promovendo maior clareza normativa e favorecendo a continuidade dessa modalidade, que ganhou relevância e aderência durante a crise sanitária, mas que tende a se manter como alternativa viável no horizonte das relações laborais.

Braga e Braz (2024) acrescentam que a Lei nº 14.442/22 foi promulgada com intuito de regulamentar este tipo de atividade laboral visando a proteção dos direitos sociais básicos do trabalhador remoto com responsabilidades civis das partes envolvidas na relação jurídica, sendo a mais regulamentação sobre o teletrabalho no contexto da pandemia da Covid-19, pois respondeu a diversos questionamentos e lacunas identificados durante o período de adoção emergencial do trabalho remoto durante a pandemia.

Dessa forma, em relação aos direitos dos trabalhadores em regime de teletrabalho, a legislação vigente assegura a manutenção de todas as garantias trabalhistas fundamentais. Conforme lecionam Costa e D'Anjour (2025), os trabalhadores remotos, ou teletrabalhadores, têm direito às mesmas garantias trabalhistas que os presenciais, incluindo salário, férias, 13º salário, FGTS, entre outros, evidenciando o princípio da isonomia de direitos independentemente da modalidade de prestação do serviço. Contudo, há adaptações necessárias, a exemplo de uma redefinição do conceito de subordinação e também do exercício do poder diretivo, que embora mantidos nas mãos do empregador, precisa se adaptar às peculiaridades do trabalho remoto (Leite, 2024).

Uma questão relevante regulamentada pela legislação concerne à responsabilidade pelos custos operacionais do trabalho remoto. Neste sentido, a Lei nº 13.467/2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e introduziu o Capítulo II-A (arts. 75-A a 75-E) sobre o teletrabalho, estabeleceu que os trabalhadores devem receber ajuda de custo para despesas relacionadas ao trabalho remoto, como internet e energia elétrica. De acordo com o art. 75-D

da CLT, cabe ao contrato individual prever as disposições relativas à aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária à realização do trabalho, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado.

De igual forma, a legislação estabelece deveres específicos aos empregadores no contexto do teletrabalho. Conforme o art. 75-E da CLT, é obrigação do empregador instruir expressamente os empregados quanto às precauções para evitar doenças e acidentes de trabalho, sendo que o empregado deve assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as orientações fornecidas. Essas disposições configuram um conjunto de responsabilidades destinadas a assegurar condições adequadas de trabalho mesmo quando realizadas em domicílio.

Não obstante os avanços legislativos, persistem desafios significativos na regulamentação do trabalho remoto. Entre estes, destaca-se a dificuldade de controle da jornada de trabalho, que permanece como objeto de controvérsia doutrinária e jurisprudencial, como apontam Costa e D'Anjour (2025).

Além disso, considerando especificamente o contexto da pandemia, questões relacionadas ao isolamento social e impacto na saúde mental dos trabalhadores remotos demandam estratégias regulatórias específicas, ainda em desenvolvimento no ordenamento brasileiro, pois como apontado alhures por Urrejola-Contreras (2023), o adoecimento mental dos teletrabalhadores é uma realidade que clama debates acerca da proteção à saúde do teletrabalhador.

Não é demais ressaltar que no âmbito do serviço público, desenvolveu-se regulamentação específica para disciplinar o trabalho remoto durante a pandemia. Segundo Lima e Freitas (2025), universidades federais e os tribunais em todo o país, por exemplo, editaram atos normativos para disciplinar o trabalho remoto em meio a pandemia da Covid-19, estabelecendo regimes diferenciados para os servidores públicos, adaptados às peculiaridades da Administração Pública.

Apenas para ilustrar, em novembro de 2024 foi editada a Resolução Conjunta Seplag/Semad/Feam/IEF/Igam nº 11.022, de 21/11/2024, que entrou em vigor a partir de janeiro de 2025, implementou mudanças no regime de teletrabalho em Minas Gerais, no âmbito da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad, da Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam, do Instituto Estadual de Florestas – IEF e do Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam. Embora seja voltada a um Estado específico da federação, a mais recente atualização normativa demonstra a continuidade deste processo evolutivo de regulamentação do trabalho remoto, tema dinâmico na agenda legislativa

brasileira. Significa dizer que esta constante atualização normativa responde às transformações contínuas nas relações laborais e às novas demandas surgidas da consolidação do teletrabalho como modalidade perene, e emergencial, no contexto produtivo brasileiro.

Portanto, a evolução legislativa do teletrabalho no Brasil reflete um processo de adaptação normativa a uma realidade laboral em rápida transformação. A experiência pandêmica acelerou tendências já existentes e evidenciou a necessidade de um arcabouço jurídico capaz de equilibrar flexibilidade e proteção social, eficiência produtiva e direitos fundamentais dos trabalhadores, desafio que permanece no desenvolvimento legislativo desta matéria.

3 O IMPACTO DA PANDEMIA NA PRODUTIVIDADE DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A pandemia da Covid-19 provocou transformações sem precedentes no funcionamento do Poder Judiciário brasileiro, acelerando em poucos meses mudanças tecnológicas e organizacionais que, em condições normais, levariam décadas para serem implementadas. Análises comparativas realizadas nos primeiros meses da crise sanitária demonstraram que, contrariamente às expectativas iniciais, a adoção emergencial do trabalho remoto garantiu a continuidade da prestação jurisdicional e em muitos casos resultou em aumento na produtividade e economia de recursos (Fonseca; Silva, 2021).

Não é demais ressaltar que o Conselho Nacional de Justiça exerceu relevante papel na coordenação da resposta institucional à crise, editando resoluções que viabilizaram a virtualização dos atos processuais e a flexibilização dos regimes de trabalho, sempre preservando o acesso à justiça como direito fundamental.

Portanto, a experiência acumulada durante a pandemia evidencia o potencial da digitalização e do trabalho remoto para a modernização permanente do Poder Judiciário brasileiro, embora persistam desafios relacionados à exclusão digital, à proteção de dados e à saúde mental dos operadores do Direito, sendo importante analisar os impactos da pandemia na produtividade do Judiciário brasileiro, objeto deste terceiro capítulo.

3.1 Desafios e adaptações do Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19

O Poder Judiciário brasileiro é tradicionalmente estruturado de forma burocrática, o que garante a formalidade e o funcionamento adequado das instituições. Muitos procedimentos ainda dependem de atendimentos presenciais, o que contribui para uma percepção de lentidão na tramitação dos processos. No entanto, essa morosidade não decorre da burocracia em si, mas sim de seu desvirtuamento e da insuficiente estrutura institucional para atender adequadamente às demandas. A exigência prolongada de presença física nas varas judiciárias, embora necessária para assegurar formalidade e segurança jurídica, acaba gerando desgastes para magistrados e partes, devido ao tempo e esforço exigidos nos deslocamentos, evidenciando a necessidade de conciliar formalidade com eficiência operacional.

Ademais, a lentidão processual representa um dos maiores desafios do Poder Judiciário brasileiro, uma vez que a tramitação dos processos pode se estender por anos, gerando frustração e desconfiança entre os cidadãos, que esperam respostas rápidas e eficazes. Esse problema não se limita à estrutura institucional ou à formatação interna do Judiciário, mas também se relaciona com a ampliação de seus poderes e atribuições conferidas pela

Constituição de 1988, que, ao mesmo tempo em que fortaleceu o papel da Justiça, aumentou significativamente a demanda por decisões. Assim, características históricas de morosidade entram em tensão com as necessidades contemporâneas da sociedade, que exige maior eficiência e agilidade na prestação jurisdicional.

Não bastasse isso, a pandemia da Covid-19 trouxe novos desafios, impondo a necessidade de distanciamento social, o que exigiu uma mudança drástica nesse cenário. A pandemia acelerou a adoção de práticas digitais e remotos no Judiciário, como videoconferências e processos eletrônicos, visando garantir a continuidade dos serviços sem comprometer a saúde pública, adaptações necessárias para evitar o contágio e assegurar o acesso à justiça no contexto pandêmico.

Portanto, a eclosão da pandemia da Covid-19 impôs ao Poder Judiciário brasileiro o desafio inédito de garantir a continuidade da prestação jurisdicional em um contexto de severas restrições sanitárias e distanciamento social, fomentando sobretudo o trabalho remoto. Para um sistema tradicionalmente caracterizado pela presencialidade, tanto nos atos processuais quanto nas atividades administrativas (Pereira, 2020), a necessidade de adaptação foi particularmente desafiadora e urgente, considerando a natureza essencial dos serviços judiciários e sua estreita relação com a garantia do acesso à justiça como direito fundamental constitucionalmente assegurado (Ribeiro; Araújo; Arantes, 2024).

A primeira resposta institucional coordenada ocorreu por meio do Conselho Nacional de Justiça, que editou a Resolução nº 313, de 19 de março de 2020, estabelecendo o regime de Plantão Extraordinário e suspendendo o trabalho presencial nas unidades judiciárias (Brasil, 2020a). Tal medida emergencial, embora necessária para a contenção da transmissão viral, representou apenas o início de um complexo processo adaptativo que demandaria reformulações profundas nos métodos de trabalho, na infraestrutura tecnológica e nos paradigmas de gestão judiciária (Lima; Ramos Neto, 2020).

A esse respeito, lecionam Oliveira e Dias (2023, p. 17):

A Resolução CNJ n. 313, de 19 de março de 2020, estabeleceu regime de plantão no Judiciário brasileiro, com o fim de uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, objetivando-se prevenir o contágio pelo novo coronavírus e garantir o acesso à Justiça durante o período emergencial de calamidade pública. O regime importou na suspensão do trabalho presencial de magistrados, servidores, estagiários e colaboradores nas unidades judiciárias e consignou que os tribunais deveriam “organizar a metodologia de prestação de serviços, prioritariamente, em regime de trabalho remoto”.

Um dos principais desafios enfrentados foi a reorganização dos fluxos processuais para o ambiente virtual. Tribunais que ainda operavam com processos parcialmente físicos precisaram implementar, em caráter de urgência, programas de digitalização de acervo, convertendo em formato eletrônico milhares de autos processuais para viabilizar sua tramitação remota. Segundo Fonseca e Silva (2021), essa transição, que em condições normais ocorreria gradualmente, foi acelerada pela impossibilidade de acesso às instalações físicas, exigindo o desenvolvimento de protocolos emergenciais para a preservação da integridade e autenticidade dos documentos durante o processo de digitalização.

Ademais, a adaptação das audiências e sessões de julgamento para o formato virtual constituiu outro desafio crítico. A Resolução nº 329, de 30 de julho de 2020, do CNJ, regulamentou a realização desses atos processuais por videoconferência,³ estabelecendo diretrizes para garantir a publicidade, a segurança e a efetiva participação das partes, preservando assim as garantias fundamentais do devido processo legal mesmo no contexto excepcional da pandemia (Brasil, 2020b). Logo, a implementação dessas diretrizes demandou a disponibilização da infraestrutura tecnológica necessária, mas também a capacitação acelerada de magistrados, servidores, advogados e jurisdicionados para a utilização das ferramentas digitais (Oliveira; Dias, 2023).

Segundo lições de Lucas e Santos (2021), a pandemia operou como catalisador de uma revolução tecnológica que já estava em curso no Judiciário brasileiro e em outros setores da Administração Pública, antecipando em décadas transformações que ocorreriam mais lentamente. Na avaliação de Lima (2025), a pandemia da Covid-19 se tornou um catalisador das transformações tecnológicas com impacto direto em todos os setores da sociedade, inclusive no complexo mundo do Direito, acelerando a adoção de práticas como gabinetes virtuais e a realização remota de sessões, audiências e julgamentos.

Em meio a esse cenário, a adaptação do Judiciário à pandemia teve como aspecto desafiador a acentuação das desigualdades no acesso à justiça. De acordo com Asensi *et al.* (2024), a migração abrupta para o ambiente digital escancarou a exclusão digital de parcela significativa da população brasileira, desprovida de acesso adequado à internet ou de

³ Cf. Oliveira e Dias (2023, p. 15), “as audiências por videoconferência datam de tempo bem anterior à pandemia de COVID-19. Iniciaram-se em São Paulo em meados da década de 1990, com o registro da primeira audiência realizada no dia 26 de abril de 1996, pela 26ª Vara Criminal da Capital (Nunes, 1996). Contudo, a teleaudiência que existia em São Paulo no período pré-pandemia era significativamente distinta do que ora se observa. As audiências online eram realizadas, basicamente, em casos de réus perigosos presos, de modo que a tecnologia permitia a comunicação e interação entre a sala de audiências do fórum e a unidade prisional na qual o réu encontrava-se custodiado. De mais a mais, eram poucas as comarcas paulistas que adotavam a videoconferência para a realização das audiências”.

familiaridade com as ferramentas tecnológicas, evidenciando a exclusão digital que é uma realidade no país.

Como explica Boaventura de Sousa Santos (1989), o acesso à justiça não se reduz à existência formal de tribunais ou à disponibilidade de normas; ele depende da efetiva capacidade dos sujeitos de se apropriarem do sistema jurídico em condições de igualdade. Assim, a exclusão digital que emergiu durante a pandemia é mais um reflexo das desigualdades estruturais que atravessam o campo jurídico brasileiro, reforçando a necessidade de políticas públicas voltadas à inclusão e democratização da justiça.

Dessa forma, a problemática do acesso desigual à tecnologia exigiu dos tribunais o desenvolvimento de estratégias para mitigar o potencial impacto excludente da virtualização, como a manutenção de canais alternativos de comunicação e protocolos especiais para casos de comprovada impossibilidade de acesso digital, reafirmando assim o compromisso institucional com a universalização do acesso à justiça mesmo em circunstâncias adversas.

Outro ponto relevante foi a gestão da saúde mental de magistrados e servidores, que surgiu como um desafio ainda maior no período pandêmico. Como já visto, o trabalho remoto, implementado abruptamente em contexto de estresse social generalizado, somado às preocupações com a saúde própria e de familiares, o que exigiu das administrações dos tribunais atenção específica às condições psicológicas dos colaboradores. Segundo Costa, D'Anjour e Medeiros (2025), alguns tribunais desenvolveram programas de acompanhamento e suporte psicológico à distância, reconhecendo que a produtividade jurisdicional está interligada com a saúde integral dos operadores do sistema, a exemplo do Poder Judiciário do Rio Grande do Norte.

Ademais, a necessidade de adaptação física das instalações judiciárias que permaneceram parcialmente em funcionamento também representou desafio logístico e orçamentário significativo. A adequação dos espaços às normas sanitárias, com instalação de barreiras de proteção, disponibilização de equipamentos de proteção individual e implementação de protocolos de higienização, demandou investimentos não previstos nos planejamentos orçamentários originais dos tribunais. Por isso Lessa (2023) aponta que inúmeros foram os problemas para instaurar o trabalho remoto no serviço público brasileiro, pois foi preciso pensar na implementação de plataformas adequadas de trabalho, na adequação e um serviço que por décadas foi prestado presencialmente, na aceleração da digitalização dos processos e, também, na adequação aos padrões sanitários impostos pela Organização Mundial de Saúde (OMS) para conter a proliferação do vírus.

No plano tecnológico, a sobrecarga dos sistemas informatizados, não dimensionados para o volume de acessos simultâneos remotos, exigiu rápida expansão da capacidade da infraestrutura digital. Segundo Pereira (2020), tão logo foram implementadas as primeiras medidas voltadas ao trabalho remoto, problemas de conectividade, falhas em sistemas e dificuldades de integração entre diferentes plataformas apresentaram-se como principais obstáculos, principalmente nos primeiros meses da pandemia, questão que foi gradualmente superada com investimentos em tecnologia e ajustes nos procedimentos virtuais.

Apesar desses inúmeros desafios, dados preliminares apresentados por Linero e Rocha (2020) sugerem que as adaptações implementadas pelo Judiciário brasileiro durante a pandemia garantiram a continuidade dos serviços jurisdicionais, mas em muitos casos resultaram em incremento da produtividade. Segundo Silva Júnior e Sousa (2023), estudo realizado no Poder Judiciário do Estado de Rondônia, comparando os primeiros quatro meses da pandemia (março a junho de 2020) com o mesmo período de 2019, identificou aumento na produtividade e economia de recursos, indicando a viabilidade da mudança do sistema de trabalho presencial para o remoto.

Porém, como observa Lima (2018), alguns Tribunais de Justiça, a exemplo dos Estados de Santa Catarina e Amazonas, já vinham implementando o teletrabalho muito antes da pandemia da Covid-19. No entanto, sua adoção ocorria de forma pontual e excepcional, limitada a determinados servidores ou setores específicos, geralmente em caráter experimental ou como medida de otimização da força de trabalho. Tal modalidade era considerada uma alternativa inovadora para aumentar a produtividade, reduzir custos e promover maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas ainda não representava uma política institucionalizada de larga escala. Foi somente com o advento da pandemia da Covid-19, e a necessidade de manutenção da atividade jurisdicional, um serviço essencial, alinhado ao preconizado distanciamento social para conter a disseminação do vírus, que o teletrabalho passou a ser adotado de maneira ampla e obrigatória, acelerando mudanças estruturais na organização do trabalho no setor público e evidenciando tanto seus benefícios quanto seus desafios operacionais e normativos.

Portanto, a experiência sugere que as adaptações emergenciais implementadas durante a pandemia para a efetivação do teletrabalho no Judiciário brasileiro não foram somente respostas contingenciais a uma crise temporária, mas potencialmente o prelúdio de uma transformação estrutural na concepção e operacionalização dos serviços judiciários, com impactos duradouros sobre a eficiência, a acessibilidade e a qualidade da prestação jurisdicional no Brasil.

Como propõe Boaventura de Sousa Santos (2002), compreender as mudanças na administração da justiça exige observar não apenas o que está institucionalizado, mas também as “ausências e emergências” — ou seja, as possibilidades latentes de inovação que surgem em contextos de crise. Nesse sentido, a pandemia revelou novas formas de gestão e práticas de trabalho que, se consolidadas, podem redefinir os contornos da justiça contemporânea e torná-la mais acessível, inclusiva e eficiente.

3.2 Implementação do trabalho remoto no Judiciário brasileiro

Antes da pandemia da Covid-19, como salienta Lima (2020), o trabalho remoto no Poder Judiciário brasileiro ainda era um conceito primário, mas algumas unidades da Federação já estavam à frente nesse sentido. Por exemplo, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e o Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM) podem ser citados como pioneiros na implementação de práticas de trabalho remoto.

No caso de Santa Catarina, o TJSC havia começado a explorar a possibilidade de teletrabalho em áreas administrativas e jurisdicionais, buscando melhorar a eficiência e a satisfação dos funcionários. Isso permitiu que determinadas funções fossem desempenhadas fora do ambiente físico dos fóruns, otimizando o uso do tempo e reduzindo os deslocamentos necessários.

Já no Amazonas, o TJAM também vinha experimentando o trabalho remoto em algumas atividades específicas, com o objetivo de adaptar-se às peculiaridades geográficas do Estado e melhorar a acessibilidade à justiça, especialmente em regiões remotas. Embora ainda não fosse uma prática generalizada, essas experiências iniciais mostraram que era possível explorar tecnologias para tornar os processos judiciais mais céleres.

A pandemia da Covid-19 acabou acelerando essa tendência, forçando o Judiciário a adotar práticas de teletrabalho e videoconferências em larga escala para garantir a continuidade dos serviços jurisdicionais enquanto respeitava as medidas de distanciamento social. Dessa forma, experiências como as de Santa Catarina e Amazonas, citadas por Lima (2018), serviram como base para a implementação mais ampla do trabalho remoto em todo o Poder Judiciário brasileiro.

Em meio a esse cenário, Lima e Ramos Neto (2020) acrescentam que a pandemia da Covid-19 teve um impacto profundo em diversas áreas da Administração Pública, que precisou se reinventar para lidar com a crise sanitária, inclusive no Poder Judiciário brasileiro. Antes da decretação da pandemia, o teletrabalho não era uma prática comum no Judiciário, mas a necessidade de distanciamento social fez com que essa solução se tornasse essencial para

garantir a continuidade dos serviços jurisdicionais. Silva (2020) complementa que foi exatamente a urgência do momento que levou à adoção generalizada do trabalho remoto em todas as esferas da justiça, abrangendo tanto a Justiça Comum Estadual quanto a Justiça Federal e a Justiça do Trabalho.

Lima e Freitas (2025) complementam que essa mudança impactou todas as instâncias judiciárias, desde as varas e juizados de primeira instância até os Tribunais Regionais, Estaduais e os Tribunais Superiores, como o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ). Logo, a implementação rápida do teletrabalho permitiu que as atividades judiciárias continuassem sem interrupções significativas, mesmo durante o período de isolamento social necessário para controlar a propagação da doença, até porque muitas relações precisaram ser judicializadas para assegurar a efetivação de direitos fundamentais, a exemplo do próprio direito à saúde.

Dessa forma, a transição para o trabalho remoto no Judiciário envolveu muito além da realização de audiências por videoconferência, pois também foi necessária a adaptação do processamento eletrônico de documentos e a comunicação entre magistrados, servidores e partes envolvidas nos processos. Segundo Paiva (2023), esses ajustes foram necessários para garantir que os cidadãos continuassem tendo acesso à justiça, mesmo em um contexto de restrições de circulação física.

Nesse cenário, a primeira e mais visível vantagem foi a garantia de que os direitos dos cidadãos fossem preservados, sem que a crise pandêmica significasse um colapso dos serviços essenciais do Estado. Contudo, a experiência ampliada com o teletrabalho no Judiciário brasileiro demonstrou que, com a tecnologia adequada, é possível dar continuidade aos processos jurídicos de forma eficaz, mesmo sem a necessidade de presença física nas unidades judiciárias, e assegurar ainda mais produtividade.

Para Marques e Backes (2021), as adaptações implementadas para viabilizar o trabalho remoto no Judiciário não apenas representaram a efetivação do acesso à justiça para os jurisdicionados, como também tiveram impacto positivo na eficiência dos serviços jurisdicionais. Com o uso de tecnologias de comunicação à distância, foi possível otimizar o tempo de deslocamento de servidores e magistrados, além de reduzir gastos com infraestrutura e materiais. Nesse sentido, Pereira et al. (2021), em estudo realizado ainda no contexto pandêmico, destacavam que, mesmo após a superação da crise, o trabalho remoto, implementado para assegurar a continuidade da prestação jurisdicional, deveria continuar desempenhando papel relevante na modernização e na otimização dos processos judiciais.

Dessa maneira, como já mencionado anteriormente, não há como negar que a pandemia serviu como um catalisador para a inovação no Judiciário, motivando a adoção de soluções tecnológicas que podem tornar a justiça mais acessível e eficiente a longo prazo. A experiência adquirida no curso da pandemia, com a implementação em longa escala do trabalho remoto, demonstrou que, com a capacidade de adaptar-se às novas realidades tecnológicas, o Poder Judiciário pode continuar garantindo que os cidadãos tenham acesso aos serviços jurisdicionais de maneira eficaz, independentemente das circunstâncias.

Ademais, a implementação do teletrabalho no Poder Judiciário também trouxe benefícios para os trabalhadores, permitindo maior flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que pode resultar, a longo prazo, em melhorias na satisfação dos servidores e magistrados, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

Portanto, embora o trabalho remoto tenha sido utilizado excepcionalmente antes mesmo da pandemia da Covid-19, foi a crise sanitária que impulsionou uma mudança significativa no Poder Judiciário brasileiro, levando à adoção generalizada do teletrabalho como uma solução para garantir a continuidade dos serviços jurisdicionais. Essa transição, que alcançou todas as esferas da justiça, mostrou que é possível modernizar e otimizar os processos judiciais utilizando tecnologias avançadas.

Contudo, não se pode ignorar que a implementação do trabalho remoto no Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19 não constituiu uma inovação absoluta, mas sim a ampliação e aceleração de um movimento institucional que já se encontrava em curso. O arcabouço normativo que possibilitou a rápida transição para o modelo de teletrabalho durante a crise sanitária havia sido estabelecido previamente, com destaque para a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça, que já regulamentava essa modalidade laboral no âmbito do Judiciário.

A Resolução mencionada regulamentava o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, com o objetivo de alinhar a atividade remota aos princípios da eficiência administrativa e da valorização dos servidores públicos, conforme preceitua o artigo 37 da Constituição Federal, sendo um marco na modernização da gestão pública judicial, promovendo flexibilidade, produtividade e bem-estar no ambiente laboral.

O teletrabalho, nos termos da Resolução, era definido como a execução de atividades funcionais fora das dependências físicas do órgão, com a utilização de recursos tecnológicos. Sua adoção era facultativa, tanto para os tribunais quanto para os servidores, e deveria observar critérios objetivos de mensuração de desempenho (Brasil, 2016).

Dentre os objetivos centrais do teletrabalho destacavam-se: o aumento da produtividade, a redução de custos operacionais, a melhoria da qualidade de vida dos servidores, a ampliação das possibilidades de inclusão e a contribuição para políticas socioambientais sustentáveis. E, ainda, esta Resolução buscava estimular uma cultura orientada a resultados e inovação, respeitando a diversidade dos servidores e a multiplicidade de contextos de trabalho (Brasil, 2016).

Anote-se, ainda, que para participar do regime de teletrabalho, o servidor deveria ser indicado pelo gestor da unidade, observando diretrizes específicas (Brasil, 2016). Logo, eram vedadas, por exemplo, a participação de servidores em estágio probatório e daqueles que tinham sofrido penalidades disciplinares recentes. Também era exigido que os servidores cumprissem metas de desempenho superiores às exigidas no trabalho presencial, sem prejuízo da razoabilidade e do equilíbrio com o tempo livre.

A Resolução estabelecia, ainda, um conjunto de deveres aos servidores em teletrabalho, como manter contato permanente com a chefia, cumprir metas estipuladas, preservar o sigilo das informações e utilizar estrutura própria e adequada para o desempenho das atividades. A responsabilidade pelo fornecimento dos recursos tecnológicos e mobiliários era do próprio servidor, não cabendo ao tribunal arcar com tais custos (Brasil, 2016).

A fiscalização do cumprimento das metas e a avaliação do desempenho eram incumbências da chefia imediata e dos gestores das unidades. Em caso de descumprimento das obrigações, o servidor poderia ter o regime de teletrabalho suspenso e ser submetido a processo disciplinar (Brasil, 2016).

Os tribunais deveriam instituir Comissões de Gestão do Teletrabalho, compostas por representantes de diferentes setores, responsáveis por acompanhar os resultados, sugerir melhorias e deliberar sobre situações omissas. Além disso, era obrigatória a promoção de capacitações periódicas para gestores e servidores participantes do regime remoto (Brasil, 2016).

Por último, mas não menos importante, a Resolução nº 227/2016 autorizava a edição de atos normativos complementares pelos tribunais, para adequar as disposições gerais às suas particularidades, e previa avaliações regulares do regime adotado, visando seu aperfeiçoamento e a prestação jurisdicional de excelência (Brasil, 2016).

Portanto, a referida resolução estabelecia diretrizes fundamentais para a adoção do teletrabalho, como a facultatividade de sua implementação pelos tribunais, os critérios de elegibilidade dos servidores, os limites percentuais de colaboradores em regime remoto e as exigências de produtividade diferenciada.

Percebe-se, portanto, que o modelo de teletrabalho previsto na Resolução nº 227/2016 era restritivo em diversos aspectos. Estabelecia um limite máximo de 30% dos servidores de cada unidade para adoção dessa modalidade, com possibilidade de ampliação para até 50% a critério da presidência de cada tribunal. Vedava expressamente sua adoção por ocupantes de cargos de direção ou chefia, servidores em estágio probatório ou com subordinados, bem como para a execução de atividades laborais fora do país, salvo na hipótese de licença para acompanhamento de cônjuge. Tais restrições, segundo Lima (2018), caracterizavam o teletrabalho como exceção à regra da presencialidade, aplicável a um contingente limitado de servidores em condições específicas.

A pandemia da Covid-19 subverteu essa lógica, transformando o trabalho remoto de exceção em regra. Com a declaração da emergência de saúde pública de importância internacional pela OMS e a subsequente confirmação dos primeiros casos da doença no Brasil, o CNJ editou uma série de atos normativos para orientar a atuação do Judiciário no contexto da crise sanitária, com destaque para a já citada Resolução nº 313, de 19 de março de 2020, que estabeleceu o Plantão Extraordinário e determinou a suspensão do trabalho presencial, ressalvadas atividades essenciais (Brasil, 2020a).

Segundo Asensi *et al.* (2024), a Resolução nº 313 do CNJ representou uma inversão do paradigma anterior: o teletrabalho, antes exceção limitada percentualmente, tornou-se a regra para a quase totalidade dos servidores. As resoluções subsequentes do CNJ, como a nº 314, de 20 de abril de 2020 (que prorrogou, em parte, o regime instituído pela Resolução nº 313, modificando regras de suspensão de prazos processuais), e a nº 318, de 07 de maio de 2020 (prorrogou, novamente, os prazos das duas mencionadas Resoluções), consolidaram essa estratégia de manutenção do trabalho remoto como modalidade predominante, mesmo com a retomada gradual de determinadas atividades presenciais nos meses seguintes (Lessa, 2023).

Contudo, a implementação do trabalho remoto em escala generalizada exigiu dos tribunais adaptações na infraestrutura tecnológica, nos fluxos de trabalho e nas metodologias de gestão. Muitos tribunais precisaram rapidamente expandir a capacidade de seus servidores, ampliar as licenças de *softwares* de videoconferência, disponibilizar equipamentos aos servidores e estabelecer protocolos de segurança da informação adequados ao contexto de acesso remoto às bases de dados judiciais (Fincato; Wunsch, 2020).

Uma questão relevante na implementação do teletrabalho no Judiciário foi a adaptação dos sistemas de gestão e controle de produtividade, que revelou uma tensão entre eficiência e valor social do trabalho. A Resolução nº 227/2016 já estabelecia que os servidores em regime de teletrabalho deveriam cumprir metas de desempenho superiores às dos trabalhadores

presenciais, evidenciando uma valorização desproporcional da produtividade em detrimento das condições laborais. Durante a pandemia, essa exigência precisou ser recalibrada, pois, como ressalta Andrade (2023), tornou-se necessário considerar circunstâncias extraordinárias que afetavam todos os trabalhadores, como o estresse psicológico causado pela crise sanitária, as dificuldades de adaptação ao trabalho domiciliar e a conciliação entre atividades profissionais e responsabilidades familiares ampliadas pelo fechamento de escolas. Esse contexto expôs a subversão do valor social do trabalho no remoto, ao priorizar metas quantitativas sobre o bem-estar e a proteção do servidor.

Nesse contexto, os tribunais implementaram diferentes estratégias de controle e acompanhamento do trabalho remoto, desde sistemas de registro periódico de atividades até modelos exclusivamente baseados em resultados. Em comum, ainda segundo Andrade (2023), observou-se a tendência à flexibilização dos modelos rígidos de controle hierárquico, com maior valorização da autonomia e responsabilidade individual dos servidores.

Para assegurar adequação ao novo modelo, a capacitação dos magistrados e servidores para o trabalho remoto constituiu outro pilar fundamental da implementação dessa modalidade durante a pandemia. As escolas judiciais e as unidades de gestão de pessoas dos tribunais desenvolveram programas de treinamento virtuais, abordando desde aspectos técnicos do uso das ferramentas digitais até estratégias de organização do trabalho domiciliar e de preservação da saúde mental no contexto do isolamento social.

Outra questão que não pode ser ignorada na análise da implementação bem-sucedida do trabalho remoto foi a existência prévia, em muitos tribunais, de programas de virtualização processual. O Processo Judicial Eletrônico (PJe), sistema desenvolvido pelo CNJ e adotado por diversos segmentos do Judiciário, regulamentado ainda em 2006 por uma lei federal nº 11.419/2006, bem como outros sistemas de tramitação eletrônica específicos de determinados tribunais, criaram a base tecnológica que viabilizou a continuidade dos serviços judiciais mesmo com o fechamento das instalações físicas.

Segundo Lima e Ramos Neto (2020), embora a virtualização não se limite ao processo em tramitação eletrônica, a exemplo do PJe, este sistema contribuiu sobremaneira para a adequação do Judiciário as novas tecnologias e corroborou para a implementação do teletrabalho como regra de funcionamento. Contudo, foi com a pandemia que uma nova realidade do Judiciário se instaurou, marcada por gabinetes virtuais e realização virtual de sessões, audiências, julgamentos e reuniões entre as partes de um processo, representando uma antecipação talvez de décadas em poucos meses.

Os dados preliminares sobre a produtividade do Judiciário durante os primeiros meses da pandemia, exemplificados pela experiência do Tribunal de Justiça de Rondônia, como já apontado anteriormente por Linero e Rocha (2020), indicam que a implementação emergencial do trabalho remoto manteve os níveis de produtividade anteriores à crise sanitária, mas em alguns casos proporcionou aumento nos indicadores de desempenho, constatação que de plano sugeriu que o teletrabalho, implementado com adequado suporte tecnológico e metodológico, poderia constituir alternativa eficiente ao modelo tradicional presencial, mesmo quando adotado em larga escala.

Antes de se avançar para a análise específica das questões relacionadas à produtividade, é importante abordar os benefícios e principais desafios enfrentados pelos servidores, tema que será aprofundado no próximo tópico

3.3 Benefícios e principais desafios do trabalho remoto para os servidores da justiça

A implementação do teletrabalho no Judiciário, intensificada a partir da pandemia da Covid-19, trouxe diversos benefícios que contribuíram para a modernização e a eficiência da prestação jurisdicional. Entre os principais ganhos, destacam-se a continuidade dos serviços mesmo em contextos de crise sanitária, a ampliação do acesso à Justiça por meio de tecnologias digitais, a redução de custos operacionais com estrutura física e deslocamentos, pois tal modalidade de labor também impulsionou a adoção de sistemas eletrônicos e práticas inovadoras, promovendo maior celeridade processual e transparência nos atos judiciais.

Contudo, neste momento, é preciso verificar a questão do ponto de vista dos servidores, ou seja, abordar, a partir da análise da doutrina, já que este estudo não é pautado na revisão bibliográfica, os principais benefícios apresentados para os servidores, sem ignorar, claro, os desafios.

Como lembra Andrade (2023), a implementação do regime de trabalho remoto no Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19 produziu um espectro diversificado de repercussões nas condições laborais e na qualidade de vida dos servidores da justiça. A análise dessas repercussões revela um panorama complexo, caracterizado tanto por benefícios substanciais quanto por desafios significativos, cuja compreensão é fundamental para o aprimoramento futuro dessa modalidade de trabalho.

Segundo Alves e Guimarães (2020), dentre os benefícios mais evidentes do teletrabalho, destaca-se a eliminação do tempo e dos custos associados ao deslocamento. Em grandes centros urbanos, onde muitos tribunais estão localizados, os servidores frequentemente enfrentavam trajetos de horas entre suas residências e os locais de trabalho, com impactos negativos em sua qualidade de vida e produtividade. A supressão desse deslocamento proporcionou ganho efetivo

de tempo disponível para atividades laborais ou pessoais, redução de gastos com transporte e diminuição do estresse associado ao trânsito congestionado. Logo, segundo os autores já mencionados, a qualidade de vida foi privilegiada.

A flexibilização da gestão do tempo se apresenta como outro benefício significativo. Segundo Pereira *et al.* (2021), ainda que muitos tribunais tenham mantido algum controle de horário durante o trabalho remoto, observou-se maior autonomia dos servidores na organização de suas rotinas laborais, permitindo adaptações às circunstâncias particulares de cada indivíduo, como cronobiologia pessoal, responsabilidades familiares e preferências de organização do trabalho. Tal flexibilidade, quando associada a metodologias adequadas de gestão por resultados, tende a potencializar a produtividade e a satisfação profissional.

Como já dito, a Resolução nº 227/2016 do CNJ já indicava, entre os objetivos do teletrabalho, a promoção de mecanismos para atrair, motivar e comprometer os servidores com os objetivos institucionais (Brasil, 2016). Tal dimensão motivacional do trabalho remoto manifestou-se durante a pandemia, com muitos servidores relatando maior engajamento e satisfação no trabalho em virtude da autonomia conferida e da percepção de confiança institucional em sua capacidade de autogestão (Andrade, 2023).

Outros benefícios frequentemente relatados são a maior facilidade de concentração, em decorrência da redução de interrupções comuns no ambiente de escritório; a possibilidade de adequação ergonômica personalizada do espaço de trabalho; a ampliação do tempo disponível para refeições mais saudáveis preparadas em casa; e a maior facilidade de conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, especialmente relevante no contexto do fechamento de escolas e serviços de cuidado durante a pandemia (Maranhão; Pantoja, 2024).

A dimensão socioambiental do teletrabalho, igualmente prevista como objetivo na Resolução nº 227/2016, pioneira na implementação do teletrabalho no Brasil, também se manifestou durante a pandemia. A redução drástica dos deslocamentos contribuiu para a diminuição da emissão de poluentes, enquanto a menor utilização das instalações físicas dos tribunais propiciou economia de recursos como energia elétrica, água e materiais de consumo, alinhando-se às diretrizes de sustentabilidade ambiental que vêm ganhando crescente relevância na gestão pública (Andrade, 2023; Costa; D'Anjour; Medeiros, 2025).

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TJSP, em parceria com o Grupo de Acompanhamento do Teletrabalho (GA-Tel), realizou uma pesquisa com 2.110 gestores de

servidores em regime de teletrabalho.⁴ O objetivo era avaliar indicadores como o contato entre gestores e servidores, o formato de alinhamento, o cumprimento do plano de trabalho, a qualidade do trabalho apresentado, as competências dos servidores e as dificuldades enfrentadas (São Paulo, 2024b).

Os resultados mostraram que 93% dos gestores avaliaram o teletrabalho de forma positiva. Além disso, a SGP desenvolveu o Painel BI do Teletrabalho por Unidade, que permite monitorar o número de servidores em teletrabalho, oferecendo detalhes sobre a porcentagem e o total de servidores por modalidade de trabalho, com a possibilidade de filtrar as informações por data, comarca, posto de trabalho, competência, unidade, Ceajud, nome e cargo (São Paulo, 2024b).

Não obstante os múltiplos benefícios, o trabalho remoto durante a pandemia apresentou também desafios consideráveis para os servidores da justiça. Um dos mais pronunciados foi a dificuldade de estabelecimento de fronteiras nítidas entre os ambientes profissional e pessoal, fenômeno amplificado pela implementação abrupta do teletrabalho em contexto de confinamento domiciliar. Para Soares (2022), a sobreposição espacial entre o local de trabalho e o ambiente doméstico, associada à disponibilidade constante propiciada pelas tecnologias digitais, resultou frequentemente em jornadas estendidas e dificuldade de "desconexão" mental do trabalho.

O isolamento profissional e social constituiu outro desafio do trabalho remoto. A interação entre colegas, elemento importante tanto para o aprendizado organizacional quanto para o bem-estar psicológico, foi drasticamente reduzida durante o período de teletrabalho compulsório (Lantyer; Carvalho, 2024). Para Silva (2023), embora as ferramentas de comunicação digital tenham propiciado a manutenção de algum nível de interação, a dimensão informal do convívio profissional, fundamental para a construção de vínculos e para a transmissão da cultura organizacional, foi severamente impactada.

A esse respeito são as lições de Alves e Guimarães (2020, p. 76):

[...] os resultados obtidos em relação ao tema isolamento social acende um alerta, pois, foi constatado que muitos se sentem algumas vezes isolados durante a realização das tarefas e atividades concernentes ao trabalho. A realização das tarefas laborais, em sistema home office, pode acarretar potenciais efeitos negativos na saúde ocupacional e bem-estar de alguns teletrabalhadores, por isso é muito importante assegurar uma boa comunicação entre o teletrabalhador, colegas e superiores, bem como, a área de

⁴ A pesquisa realizada com gestor de teletrabalho identificou que 75% realizavam reuniões mensalmente; que 98% dos teletrabalhadores cumpriam as metas preestabelecidas; que 99% dos teletrabalhadores atendem a qualidade do trabalho exigida.

gestão de pessoas deve manter contatos frequentes, a fim de assegurar a saúde física e mental.

A inadequação da infraestrutura doméstica para o trabalho prolongado representou obstáculo relevante para muitos servidores. A ausência de espaços dedicados, mobiliário ergonômico, equipamentos adequados ou conexão de internet estável comprometeu, em diversos casos, o desempenho eficiente das funções em regime remoto (Fontana, 2021). Embora alguns tribunais tenham disponibilizado equipamentos ou auxílio financeiro para adequação do espaço doméstico, essa não foi uma prática universal, resultando em condições desiguais de trabalho entre os servidores (Costa; D’Anjour; Medeiros, 2025).

Braga e Graz (2024) apontam que a saúde mental dos servidores surgiu como preocupação significativa durante o período de teletrabalho pandêmico. O isolamento social, o medo relacionado à doença, a sobrecarga de responsabilidades domésticas e profissionais, especialmente para mulheres com filhos pequenos, e a dificuldade de manutenção de rotinas saudáveis de atividade física e lazer constituíram fatores de risco para o desenvolvimento de transtornos psicológicos como ansiedade e depressão.

Outro desafio foi a necessidade de rápida adaptação a novas ferramentas tecnológicas e metodologias de trabalho. Embora o Judiciário brasileiro já estivesse em processo de digitalização antes da pandemia (Lima, 2018; Pereira, 2020), a migração abrupta para o ambiente virtual exigiu dos servidores o desenvolvimento acelerado de competências digitais, em alguns casos sem o suporte formativo adequado (Urrejola-Contreras, 2023). Logo, essa exigência adaptativa constituiu um fator a mais de estresse, especialmente para servidores com menor familiaridade prévia com tecnologias digitais.

A comunicação institucional em ambiente remoto também apresentou desafios significativos, pois a transmissão de orientações, a coordenação de equipes e o alinhamento estratégico, facilitados pela presencialidade, demandaram a criação de novos protocolos e canais de comunicação. Para Andrade (2023), a interpretação de comandos exclusivamente textuais ou a participação em videoconferências com múltiplos participantes exigiram o desenvolvimento de novas habilidades comunicacionais por parte dos servidores.

De igual forma, experiências de teletrabalho durante a pandemia evidenciaram, ainda, o desafio da equidade. Servidores com responsabilidades familiares ampliadas durante o confinamento, com espaços domésticos limitados ou compartilhados, com acesso precário à internet ou com condições de saúde preexistentes enfrentaram obstáculos adicionais no desempenho de suas funções, potencialmente impactando sua produtividade e bem-estar (Losekann; Mourão, 2020).

Nesse cenário, percebe-se que a experiência do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19 revelou um cenário variado, no qual os avanços institucionais e os benefícios individuais se entrelaçam a desafios estruturais e humanos. A possibilidade de maior autonomia, qualidade de vida, eficiência organizacional e sustentabilidade ambiental mostrou-se promissora. No entanto, os obstáculos enfrentados, como a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, as desigualdades nas condições de trabalho, os impactos na saúde mental e a exigência de rápida adaptação tecnológica, apontam para a necessidade de aprimoramento contínuo dessa modalidade. Assim, a consolidação do teletrabalho no pós-pandemia exige do Judiciário a manutenção dos ganhos obtidos, mas sobretudo a construção de estratégias inclusivas, equilibradas e sustentáveis, capazes de garantir o bem-estar dos servidores e a qualidade da prestação jurisdicional.

Portanto, a análise dos benefícios e desafios do trabalho remoto para os servidores da justiça evidencia a necessidade de uma análise mais aprofundada, equilibrada e personalizada na regulamentação dessa modalidade no período pós-pandêmico. O aproveitamento dos benefícios e a mitigação dos desafios dependem da implementação de políticas institucionais que considerem a diversidade de perfis, necessidades e contextos dos servidores, bem como do desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize resultados, autonomia e bem-estar.

3.4 O papel das novas tecnologias na prestação jurisdicional: a redução da burocracia pela virtualização dos processos

A modernização do Poder Judiciário brasileiro tem sido uma jornada contínua ao longo das últimas décadas, impulsionada pela necessidade de reduzir a burocracia, melhorar a eficiência e tornar os serviços judiciais mais acessíveis aos cidadãos. Um dos pilares dessa transformação tem sido a virtualização dos processos judiciais, por meio de plataformas digitais como o Eproc (Sistema de Processo Eletrônico), o PJe (Processo Judicial Eletrônico), o programa Juízo 100% Digital e outras iniciativas tecnológicas inovadoras.

A modernização tecnológica deve ser compreendida não apenas como uma estratégia administrativa, mas como instrumento essencial para a efetivação do direito fundamental de acesso à justiça, que, segundo Sadek (2014), constitui um “direito primordial, sem o qual nenhum dos demais direitos se realiza”. A limitação desse acesso, portanto, representa uma ameaça direta à igualdade e à concretização da cidadania.

Segundo Rodrigues, Soares e Motta (2023), a introdução dessas plataformas, aqui citadas ilustrativamente, responde a um problema histórico do Judiciário brasileiro: a lentidão

e a complexidade dos trâmites processuais, amplamente criticados por advogados, partes envolvidas e a sociedade em geral. Tradicionalmente, o sistema judiciário dependia de processos físicos, com pilhas de papéis acumuladas que dificultavam o acesso à informação e atrasavam a tramitação. A virtualização buscou reverter esse cenário, promovendo agilidade, transparência e economia de recursos.

Apesar do potencial democratizador das plataformas digitais, é necessário reconhecer que a efetividade do acesso depende de condições materiais e culturais. Sadek (2014) já destacava que obstáculos socioeconômicos e educacionais — como desigualdade de renda, analfabetismo e desconhecimento de direitos — afastam grande parcela da população da “porta de entrada” do sistema de justiça. Tais barreiras podem assumir novas formas no contexto digital, especialmente quando se trata de exclusão tecnológica.

O Eproc desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é considerado uma das primeiras iniciativas de sucesso nesse sentido. Lançado em 2009, segundo Ferreira (2024), o Eproc trouxe uma solução de processamento eletrônico capaz de atender às demandas crescentes do Judiciário, eliminando a necessidade de papel e permitindo que advogados e magistrados acessassem os processos de forma ágil e segura.

Inicialmente adotado pela Justiça Federal da Região Sul do país, o Eproc foi sendo implementado gradualmente em outros estados e tribunais, tornando-se uma referência em eficiência e inovação. Para Rodrigues, Soares e Motta (2023), além de ser estratégico para a gestão eficaz dos processos, o Eproc também representava um importante passo na direção da sustentabilidade ambiental, reduzindo o consumo de recursos naturais associados à impressão e armazenamento de documentos em papel.

Outra plataforma de destaque é o PJe (Processo Judicial Eletrônico), idealizado pelo CNJ e concebido para unificar o sistema de tramitação processual em todo o país, oferecendo uma interface padronizada para magistrados, advogados e demais usuários. Sua adoção, de acordo com Lima (2021), tem permitido a padronização de procedimentos nos tribunais, além de facilitar o acesso e a gestão de processos.

Uma das grandes vantagens do PJe é a possibilidade de integração com outras ferramentas tecnológicas, como videoconferências e inteligência artificial, ampliando as possibilidades de modernização do sistema judicial, além de também proporcionar uma maior transparência processual, permitindo que as partes envolvidas acompanhem em tempo real o andamento dos casos (Ferreira, 2024).

O programa Juízo 100% Digital, lançado pelo CNJ em 2020, representa um passo além na transformação digital do Judiciário. Para Ferreira (2024), ele permite que todo o trâmite

processual, desde a distribuição até as audiências, seja realizado de forma virtual. Isso elimina completamente a necessidade de deslocamentos físicos das partes, advogados e magistrados, oferecendo uma alternativa ágil e funcional ao modelo tradicional.

Silva Neto, Negri e Myszczyk (2023), o Juízo 100% Digital também reflete a preocupação crescente com a acessibilidade, viabilizando o acesso à justiça para pessoas que residem em áreas remotas ou que enfrentam dificuldades para comparecer fisicamente aos fóruns. Tal iniciativa é especialmente relevante no contexto da pandemia da Covid-19, que reforçou a urgência de soluções tecnológicas em meio às restrições impostas pelo distanciamento social.

Além dessas plataformas, outras inovações têm contribuído para a modernização do Judiciário brasileiro. Ferramentas de gestão eletrônica de documentos, como o SEI (Sistema Eletrônico de Informações), têm sido utilizadas para agilizar a administração interna dos tribunais, reduzindo o tempo gasto com atividades burocráticas e otimizando fluxos de trabalho. Sistemas de análise e inteligência artificial também estão sendo aplicados para categorizar petições e sugerir decisões com base em jurisprudências e dados anteriores, acelerando a tomada de decisões judiciais. Segundo Rodrigues, Soares e Motta (2023), tais soluções inovadoras melhoram a produtividade do sistema judiciário e proporcionam uma abordagem mais precisa e eficiente na aplicação do direito.

Os benefícios dessa modernização são inúmeros e abrangem várias dimensões. Do ponto de vista da eficiência, a virtualização dos processos permite a tramitação mais rápida das ações judiciais, uma vez que elimina os atrasos associados ao transporte físico de documentos e à dependência de processos manuais. Do ponto de vista financeiro, há uma redução significativa nos custos operacionais dos tribunais, que passam a gastar menos com transporte, papel, manutenção de arquivos físicos e outros custos relacionados à infraestrutura tradicional.

Ademais, a digitalização promove uma maior transparência. Com os processos eletrônicos, advogados, partes e a sociedade em geral têm acesso facilitado às informações processuais, podendo acompanhar o andamento dos casos em tempo real por meio de plataformas digitais. Para Ferreira (2024), essa transparência contribui para aumentar a confiança no sistema judiciário e reforça os princípios democráticos de acesso à informação e prestação de contas. E um exemplo notável dessa transparência é a publicação online de dados estatísticos sobre a atividade dos tribunais, os quais oferecem uma visão geral da demanda judicial e da eficiência dos processos.

Assim, o processo de transformação digital do Judiciário brasileiro antecede a pandemia, encontrando marcos legislativos significativos na Lei nº 11.419/2006, que dispôs

sobre a informatização do processo judicial, e na Resolução nº 185/2013 do CNJ, que instituiu o Sistema PJe como plataforma oficial de processamento de informações e prática de atos processuais. Embora esses avanços normativos, a implementação efetiva da digitalização processual ocorria em ritmo heterogêneo nos diferentes segmentos e instâncias do Judiciário, com significativa resistência cultural e organizacional em determinados contextos.

Portanto, a pandemia foi responsável por acelerar a incorporação de novas tecnologias na prestação jurisdicional, pois a virtualização dos processos e procedimentos judiciais, já em curso antes da crise sanitária, assumiu caráter imperativo durante o período de restrições à presencialidade, revelando seu potencial para a redução da burocracia e o incremento da eficiência jurisdicional.

Como observa Sadek (2014), o direito de acesso à justiça envolve não apenas o ingresso no sistema, mas também a superação dos meandros internos e a chegada à “porta de saída” em tempo razoável. Nesse sentido, a digitalização compulsória durante a pandemia buscou não apenas assegurar a entrada, mas garantir a continuidade e conclusão dos processos em meio às restrições sanitárias.

Dessa forma, não há como negar que a pandemia da Covid-19 operou como catalisador desse processo de transformação digital, eliminando abruptamente a alternativa da presencialidade e exigindo a migração imediata para o ambiente virtual. As mudanças tecnológicas na prestação de serviços jurisdicionais que estavam previstas para ocorrer em uma década ou mais foram concretizadas em poucos meses, evidenciando tanto a capacidade adaptativa do sistema judiciário quanto o potencial transformador das tecnologias digitais.

Segundo Danilau (2021), a digitalização dos processos físicos remanescentes constituiu prioridade imediata durante a pandemia. A necessidade de viabilizar o trabalho remoto de magistrados e servidores tornou imperativa a conversão de autos físicos em digitais, acelerando um processo que, em condições normais, ocorreria de maneira gradual. Para tanto, diversos tribunais implementaram programas emergenciais de digitalização, com a definição de protocolos para a digitalização e indexação de documentos, bem como para o descarte seguro dos originais físicos quando legalmente permitido.

Além da digitalização do acervo preexistente, observou-se a virtualização compulsória das novas demandas judiciais. Mesmo nos segmentos da justiça onde ainda se admitia a propositura de ações em formato físico, a suspensão do atendimento presencial tornou o peticionamento eletrônico a única via efetiva de acesso ao Judiciário durante o período mais crítico da pandemia. Para Hess (2021), tais circunstâncias contribuíram para a familiarização

de todos os atores sociais aos sistemas eletrônicos, potencialmente reduzindo resistências futuras à sua utilização.

Por isso Lima (2021) aponta que a virtualização dos atos processuais constituiu outra dimensão fundamental da transformação tecnológica do Judiciário durante a pandemia. Audiências, depoimentos, perícias, sessões de conciliação e julgamentos colegiados, tradicionalmente realizados presencialmente, foram rapidamente adaptados para o formato virtual, com o suporte de plataformas de videoconferência. A já mencionada Resolução nº 329/2020 do CNJ regulamentou esses procedimentos, estabelecendo diretrizes para garantir a validade jurídica, a publicidade, a segurança e o contraditório nos atos processuais remotos.

Dando continuidade, destaca-se como importante inovação a adoção de soluções tecnológicas voltadas à virtualização de atos tradicionalmente dependentes de procedimentos físicos. Nesse contexto, a assinatura digital e os mecanismos de autenticação eletrônica ganharam especial relevância durante a pandemia, diante da impossibilidade de coleta presencial de assinaturas. A necessidade de garantir a integridade e a validade jurídica de documentos impulsionou a ampla utilização de certificados digitais e a criação de alternativas tecnológicas para validação documental eletronicamente verificável. Conforme apontam Ferreira (2024) e Lessa (2023), diversos tribunais passaram a adotar sistemas próprios de assinatura digital ou integraram suas plataformas a serviços de certificação já consolidados, promovendo, assim, a desmaterialização segura de atos processuais e a modernização da prestação jurisdicional.

Ademais, os sistemas de comunicação eletrônica entre o Judiciário e os jurisdicionados foram significativamente aprimorados durante a pandemia. A impossibilidade de comparecimento presencial para consultas processuais ou atendimento por servidores exigiu o desenvolvimento ou expansão de canais digitais de comunicação, como centrais de atendimento virtual, *chatbots* para dúvidas frequentes e sistemas de agendamento eletrônico para atendimentos por videoconferência (Oliveira; Dias, 2023). Tais inovações, implementadas emergencialmente durante a crise sanitária, contribuíram sobremaneira para aprimorar permanentemente a acessibilidade e a transparência dos serviços judiciários.

A comunicação entre sistemas judiciários e bases de dados governamentais também experimentou avanços significativos durante a pandemia. A necessidade de reduzir a circulação de documentos físicos estimulou a integração eletrônica do Judiciário com outros órgãos e entidades, viabilizando a obtenção direta de informações necessárias ao processo judicial sem a intermediação das partes. Como bem observa Lessa (2023), convênios com instituições financeiras, cartórios extrajudiciais, receita federal e outros órgãos públicos eliminaram a

necessidade de expedição de ofícios físicos, reduzindo significativamente o tempo processual e os encargos burocráticos.

As soluções tecnológicas de inteligência artificial, já em desenvolvimento experimental em diversos tribunais antes da pandemia, ganharam impulso durante a crise sanitária, para assegurar a efetiva virtualização e reduzir a burocracia. Como apontam Siqueira, Mendes Júnior e Santos (2023), ferramentas de classificação automática de processos, de reconhecimento de padrões decisórios, de identificação de precedentes aplicáveis e de elaboração assistida de minutas de decisões foram implementadas ou expandidas em diversos tribunais, contribuindo para a racionalização do trabalho judicial e para a redução do tempo de tramitação processual.

Portanto, a transformação tecnológica do Judiciário durante a pandemia transcendeu a mera digitalização de documentos e procedimentos preexistentes, avançando para o redesenho de fluxos processuais orientado pela lógica digital. A automatização de rotinas repetitivas, a implementação de notificações automáticas, o estabelecimento de painéis de monitoramento em tempo real da produtividade e a criação de ferramentas de gestão do conhecimento organizacional exemplificam inovações que reproduzem digitalmente práticas analógicas, mas efetivamente reconfiguram os processos de trabalho judiciais em uma perspectiva de maior eficiência e racionalidade.

Um marco institucional significativo desse processo de transformação digital foi, como apontado, a Resolução nº 345/2020 do CNJ, que instituiu o "Juízo 100% Digital". A norma estabeleceu a possibilidade de unidades judiciais em que todos os atos processuais são praticados exclusivamente por meio eletrônico, desde o ajuizamento até o trânsito em julgado, com atendimento remoto dos usuários durante o horário de expediente forense (Ferreira, 2024). Trata-se de uma redefinição do próprio espaço judiciário, não mais definido por suas instalações físicas, mas pela disponibilidade e acessibilidade de seus serviços em ambiente virtual.

Portanto, a experiência acumulada durante a pandemia evidencia que a digitalização dos processos e procedimentos judiciais, quando adequadamente implementada, propicia múltiplos benefícios, como a redução do tempo de tramitação processual, a diminuição de custos operacionais, a ampliação do acesso à justiça, a transparência dos atos judiciais e a racionalização do trabalho de magistrados e servidores. A plena concretização desses benefícios, contudo, depende da superação de desafios como a exclusão digital, a proteção de dados pessoais e a preservação da dimensão humana da justiça em um contexto de crescente automatização e virtualização.

É evidente que, desta breve análise das transformações experimentadas pelo Poder Judiciário brasileiro durante a pandemia da Covid-19, um cenário de adaptação institucional

que, impulsionado por circunstâncias emergenciais, acelerou tendências modernizantes já latentes e catalisou inovações organizacionais e tecnológicas que redefinirão permanentemente os contornos da prestação jurisdicional no país.

O enfrentamento dos desafios impostos pelas restrições sanitárias evidenciou a resiliência e a capacidade adaptativa do Poder Judiciário brasileiro, sendo a transição abrupta para o trabalho remoto, a virtualização dos atos processuais e a digitalização acelerada dos procedimentos, inicialmente implementadas como respostas emergenciais à impossibilidade da presencialidade, consolidaram-se gradualmente como alternativas viáveis e, em muitos aspectos, vantajosas em relação ao modelo tradicional de justiça.

Dessa forma, a experiência acumulada durante o período pandêmico permite identificar lições valiosas para o aprimoramento, sendo a primeira delas a constatação de que a eficiência jurisdicional não está necessariamente vinculada à presencialidade, pois a doutrina analisada aponta para que a produtividade do Judiciário durante a pandemia indicam que, contrariamente aos temores iniciais, a migração para o modelo remoto preservou os níveis de desempenho anteriores, mas em muitos casos propiciou seu incremento, sugerindo que a flexibilização permanente dos regimes de trabalho pode constituir estratégia eficaz de gestão judiciária (Linero; Rocha, 2020; Andrade, 2023; Ribeiro; Araújo; Arantes, 2024).

Outra lição relevante diz respeito ao potencial transformador das tecnologias digitais na redução da burocracia processual. A eliminação compulsória de procedimentos presenciais durante a pandemia revelou a desnecessidade de muitas formalidades tradicionalmente consideradas essenciais, abrindo caminho para um redesenho mais racional e eficiente dos fluxos processuais, ou seja, uma redefinição do espaço judiciário a partir da lógica digital (Asensi *et al.*, 2024).

A pandemia também evidenciou a centralidade do direito fundamental de acesso à justiça como vetor orientador das transformações institucionais do Judiciário. A necessidade de garantir a continuidade da prestação jurisdicional em circunstâncias adversas estimulou inovações que, paradoxalmente, podem contribuir para a ampliação permanente do acesso à justiça, com a redução de barreiras geográficas, a simplificação de procedimentos e a economia de recursos para os jurisdicionados (Rodrigues; Soares; Motta, 2023).

Contudo, as experiências do período pandêmico também explicitaram desafios que precisam ser adequadamente endereçados para que as transformações do Poder Judiciário brasileiro resultem efetivamente em aprimoramento da prestação jurisdicional. A exclusão digital de parcela significativa da população brasileira, as desigualdades de condições de acesso às tecnologias, as dificuldades de adaptação de determinados perfis profissionais e os riscos à

saúde mental de magistrados e servidores são aspectos que demandam atenção na configuração do modelo pós-pandêmico de justiça (Asensi *et al.*, 2024).

Essas barreiras tecnológicas se somam a desigualdades históricas que, como analisa Sadek (2014), comprometem o caráter universal do acesso à justiça no Brasil, ao excluir dos mecanismos formais aqueles que não dispõem de informações, recursos ou escolaridade suficientes para acionar o sistema.

Nesse cenário, o papel normativo e orientador do CNJ revelou-se fundamental na coordenação da resposta do Judiciário à crise sanitária. Por meio de suas resoluções e recomendações, o CNJ estabeleceu diretrizes que permitiram a uniformização de procedimentos, a segurança jurídica das inovações implementadas e a preservação das garantias processuais fundamentais mesmo em contexto excepcional.

Portanto, não há como negar, de todo o aqui exposto, que a pandemia da Covid-19 representou um ponto de inflexão na trajetória evolutiva do Poder Judiciário brasileiro. As adaptações emergenciais implementadas durante a crise sanitária, mais que soluções contingentes e temporárias, constituem o prenúncio de uma reconfiguração estrutural do sistema de justiça, orientada pelos valores da eficiência, da acessibilidade, da transparência e da valorização do capital humano que integra a máquina judiciária.

Como ressalta Sadek (2014), a democratização do acesso não se mede apenas pelo volume de processos, mas pela efetiva capacidade de grupos historicamente excluídos de ingressar, tramitar e concluir ações em condições equitativas. Assim, os avanços tecnológicos devem vir acompanhados de políticas públicas que assegurem inclusão digital e igualdade de condições.

Superada esta análise, se faz importante abordar a questão da produtividade, com ênfase na delimitação proposta neste estudo, qual seja, o Tribunal de Justiça de São Paulo, mormente as Unidades de Processamento Judicial, objeto de análise no próximo capítulo.

4 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL (UPJs) DO TJSP E O TRABALHO REMOTO

O Tribunal de Justiça de São Paulo tem implementado importantes inovações estruturais e procedimentais nos últimos anos, destacando-se as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) e a adoção do trabalho remoto, iniciativas que representam uma resposta às crescentes demandas por eficiência, celeridade e modernização do Poder Judiciário paulista.

Dessa forma, este último capítulo busca analisar como estas transformações impactaram a produtividade e a prestação jurisdicional, revelando dados expressivos sobre a redução de acervo processual e o aumento significativo na produção de atos judiciais. As UPJs, criadas para adequar as estruturas judiciárias à realidade digital, combinadas com a modalidade de trabalho remoto, intensificada durante a pandemia e posteriormente regulamentada como permanente, demonstram o compromisso do TJSP com a inovação e a otimização dos recursos.

Antes, porém, de se passar a análise da produtividade em específico, a partir de dados primários e secundários, é preciso compreender o que são as UPJs, objeto do próximo tópico.

4.1 Aspectos gerais das Unidades de Processamento Judicial (UPJs)

As UPJs representam um marco importante na modernização da estrutura administrativa do Poder Judiciário paulista. Com foco na centralização e na especialização das atividades cartorárias, as UPJs substituem os cartórios tradicionais ao unificar serviços como movimentação processual, expedição de documentos, cumprimento de decisões judiciais e atendimento ao público. Essa centralização permite a eliminação da duplicidade de funções, fomenta o uso racional de recursos, facilita o investimento em tecnologia e proporciona ganhos significativos de produtividade.

Criadas há cerca de uma década pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), as UPJs foram formalizadas por meio de proventos conjuntos da Presidência e da Corregedoria Geral da Justiça, que regulamentaram a sua implantação progressiva em diferentes foros e áreas de competência. A primeira unidade foi instituída pelo Provimento Conjunto nº 1/2014, no Foro Central Cível da Capital, e, desde então, a expansão continuou com normativas específicas, como o Provimento Conjunto nº 12/2015 (UPJ II), nº 29/2017 (UPJ III), nº 106/2023 (UPJ das 1ª a 4ª Varas Criminais da Capital) e nº 145/2024 (UPJ das 17ª a 20ª Varas Criminais da Capital).

Cada um desses atos normativos disciplina a estrutura, o funcionamento e os procedimentos operacionais das unidades, assegurando a continuidade da atividade jurisdicional sem comprometer a independência funcional de cada vara. Importante destacar

que, embora impliquem mudanças nas rotinas de trabalho dos servidores, as UPJs não representam redução de pessoal, visto que os servidores são realocados nas novas unidades, sendo aproveitados de forma mais estratégica dentro do novo modelo de gestão.

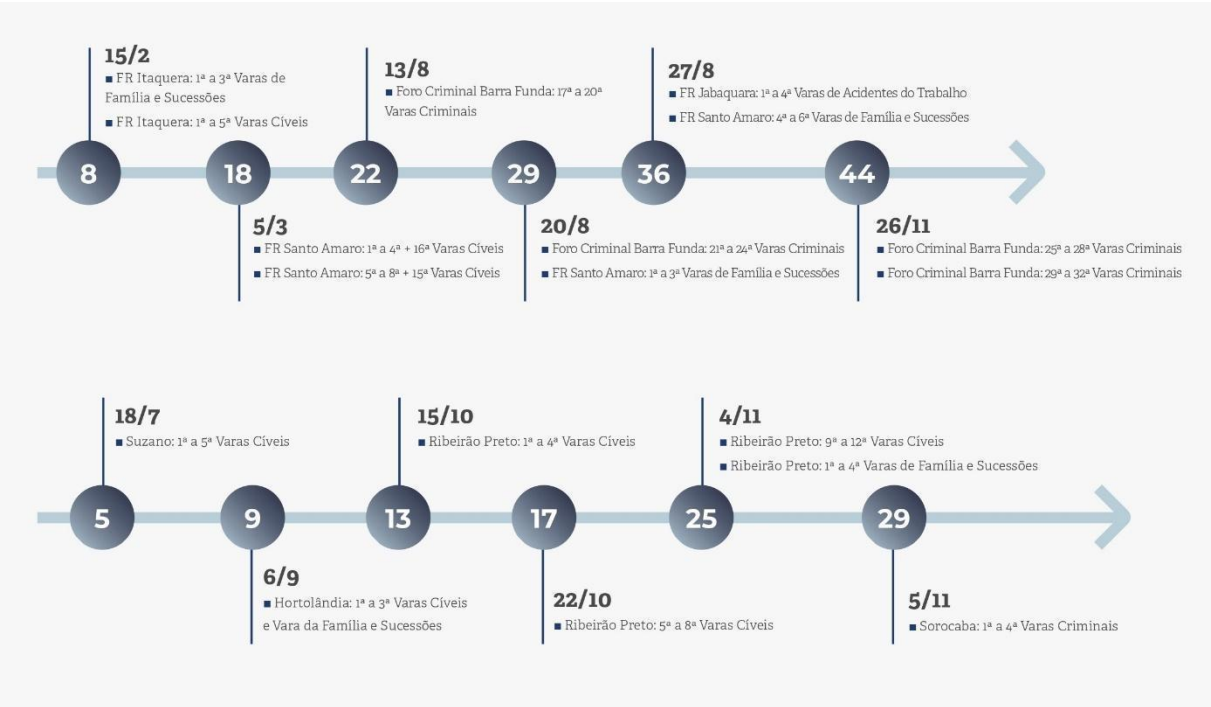
Dessa forma, as UPJs consolidam-se como uma resposta eficiente às demandas por maior produtividade, celeridade e racionalização dos serviços judiciais, alinhando-se às diretrizes de inovação e melhoria contínua do serviço público.

Nesse contexto, o TJSP tem avançado significativamente em suas metas estratégicas para os anos de 2021 a 2026, especialmente com o Projeto UPJ. As metas 10.1 e 10.2 visam incluir anualmente pelo menos quinze unidades da Capital e do interior, respectivamente, no modelo UPJ (São Paulo, 2024b).

A Meta 10.1, que previa a inclusão de 90 unidades judiciais da Capital em seis anos, foi superada dois anos antes do prazo, com 102 varas convertidas em UPJs, o que representa 113% da meta. Já a Meta 10.2, que abrange o interior, também está bem avançada, com 88 varas já convertidas em UPJs, atingindo a meta para 2025 e 98% da meta até 2026 (São Paulo, 2024b).

A esse respeito, veja Figura 01:

Figura 01: Implantação das UPJs – Meta 10.1 e 10.2.



Fonte: São Paulo, 2024b, p. 26.

Em 2024, foram convertidas 44 unidades da Capital em 12 UPJs e 29 unidades do interior em 10 UPJs. Além disso, foi implantada a primeira UPJ de Acidentes do Trabalho na

Capital. Atualmente, as UPJs estão instaladas em diversas competências, como Cível, Família e Sucessões, Fazenda Pública, Criminal, Juizado Especial Cível, Juizado Especial da Fazenda Pública, Infância Infracional e Acidentes do Trabalho. A expansão das UPJs Criminais para todas as Regiões Administrativas Judiciárias também está em andamento, com quatro unidades já instaladas na Capital. Ao todo, há 66 UPJs na Capital e mais unidades no interior, isso considerando as implantadas até o final de 2024 (São Paulo, 2024b).

Dessa forma, as UPJs representam uma importante inovação estrutural no âmbito dos Tribunais de Justiça, interessando ao presente estudo a sua implementação no TJSP, onde constituiu-se como um modelo organizacional que busca otimizar a prestação jurisdicional através da racionalização e padronização de procedimentos. Criadas em 2014,⁵ as UPJs surgiram com o propósito fundamental de adequar as varas judiciais à nova realidade de trabalho resultante da implementação do processo digital, representando uma ruptura com o modelo tradicional de cartórios judiciais (São Paulo, 2024a).

Segundo definição apresentada pelo TJSP, a UPJ pode ser compreendida como:

A Unidade de Processamento Judicial, conhecida como Cartório do Futuro, é o agrupamento de várias unidades cartorárias de mesma competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais com equipes e gestores com atribuições previamente definidas. As Varas permanecem independentes, porém, com maior equipe, para a realização exclusiva dos atos decisórios (despachos, decisões e sentenças), salvo raras exceções decorrentes do processamento digital (São Paulo, 2024a, p. 01).

As bases institucionais para a priorização do Primeiro Grau de Jurisdição no Poder Judiciário Brasileiro estão consolidadas por diversos instrumentos normativos e planejamentos estratégicos. A Resolução CNJ 194/2014 constitui um marco temporal significativo, definindo um ponto de referência mais preciso para o fortalecimento do primeiro grau, com foco na otimização da prestação jurisdicional. Embora o Planejamento Estratégico 2010-2014 já tenha apontado para essa prioridade, ao prever melhorias na infraestrutura e na capacitação de servidores, a referida resolução de 2014 permite situar historicamente a institucionalização dessa diretriz, em um contexto em que a sociedade da informação e os avanços da Indústria 4.0 exigiam maior eficiência, integração tecnológica e rapidez nos processos judiciais. O

⁵ “Iniciados os estudos em Junho de 2014, a primeira UPJ foi implantada em 13/11/2014, no Fórum João Mendes, com a unificação da 41ª à 45ª Varas Cíveis. Esta híbrida, pois possuía processos físicos e digitais. Em 05/10/2015 foram implantadas, simultaneamente, duas UPJs digitais puras, no Foro Regional de Santo Amaro, uma Cível, com a unificação da 9ª à 14ª Varas e uma da Família e Sucessões, com a unificação da 7ª à 11ª Varas. Em 11/11/2015, foi implantada a segunda UPJ híbrida, no Fórum João Mendes, com a unificação da 26ª à 30ª Varas Cíveis” (São Paulo, 2024a).

Planejamento Estratégico 2015-2020 reforçou essa orientação, estabelecendo metas concretas para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados no primeiro grau, consolidando o marco temporal iniciado com a Resolução CNJ 194/2014 (São Paulo, 2024a).

Dessa forma, a combinação da Resolução CNJ nº 194/2014 com as diretrizes dos Planejamentos Estratégicos do TJSP demonstra um esforço contínuo e consistente do sistema judiciário brasileiro em fortalecer o Primeiro Grau de Jurisdição, visando aprimorar a qualidade e a celeridade da prestação jurisdicional.

A concepção das UPJs fundamenta-se em três princípios que norteiam sua operacionalização: a padronização dos processos de trabalho, a otimização do uso do espaço físico, e o aproveitamento racional dos recursos humanos e financeiros disponíveis (São Paulo, 2024a). Logo, esta tríade estruturante visa proporcionar maior eficiência e celeridade na tramitação processual, elementos fundamentais para o enfrentamento do elevado volume de processos que caracteriza o judiciário paulista.

Do ponto de vista organizacional, as UPJs apresentam uma configuração que centraliza atividades cartorárias de múltiplas unidades judiciais, permitindo que magistrados concentrem seus esforços na atividade jurisdicional propriamente dita (São Paulo, 2024a). Esse modelo de gestão cartorária unificada possibilita a uniformização de procedimentos e rotinas de trabalho, contribuindo para a eliminação de inconsistências procedimentais que frequentemente resultam em morosidade processual.

Um exemplo concreto desta iniciativa é a UPJ de São José dos Campos, que abrange quatro Varas Cíveis (1ª, 2ª, 3ª e 4ª). A implementação desta unidade está alinhada com o projeto "Cartório do Futuro", uma iniciativa precursora que buscou modernizar os serviços cartorários na comarca de São José dos Campos. Segundo Antunes (2018), a convergência entre estes projetos evidencia o caráter progressivo e incremental das reformas administrativas no âmbito do TJSP.

O funcionamento das UPJs caracteriza-se pela adoção de metodologias de gestão empresarial adaptadas ao contexto jurídico, como a gestão por processos e o estabelecimento de indicadores de desempenho mensuráveis. A definição clara de fluxos de trabalho e a distribuição equilibrada de tarefas entre os servidores constituem elementos fundamentais para a operacionalização eficiente destas unidades.

No que tange à estrutura física, as UPJs representam uma ruptura com o modelo tradicional de organização cartorária, privilegiando espaços integrados que facilitam a comunicação e a cooperação entre os servidores. Segundo dados disponibilizados no site oficial do TJSP, esta configuração espacial, combinada com a adoção intensiva de tecnologias

da informação, viabiliza a implementação de um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo (Brasil, 2024).

Anote-se, ainda, que a implementação das UPJs no estado de São Paulo segue um cronograma gradual, priorizando inicialmente comarcas de grande porte e elevado volume processual. Tal estratégia de expansão progressiva permite o aperfeiçoamento contínuo do modelo, a partir da experiência acumulada nas unidades pioneiras, como é o caso da UPJ de São José dos Campos (Antunes, 2018), embora a implementação tenha ocorrido de forma gradativa e mais acentuada nos últimos anos (São Paulo, 2024a).

É importante ressaltar que a concepção das UPJs está intrinsecamente relacionada com a digitalização processual, sendo estas unidades projetadas para maximizar os benefícios proporcionados pelo processo eletrônico. Logo, a sinergia entre infraestrutura tecnológica adequada e arranjos organizacionais inovadores constitui um fator determinante para o sucesso deste modelo.

Dessa forma, percebe-se que a implementação da UPJ pelo TJSP representa um avanço estratégico na modernização da Justiça, alinhando-se às exigências do processo digital e às metas institucionais estabelecidas para o período de 2021 a 2026 para a Justiça Estadual. Ao promover a unificação de ofícios, a racionalização do espaço físico e a especialização das equipes, o modelo UPJ proporciona maior eficiência na tramitação processual e melhor aproveitamento dos recursos humanos. Assim, a expansão contínua do modelo UPJ configura-se como uma política pública promissora, capaz de fortalecer o Judiciário paulista diante dos desafios contemporâneos da Justiça digital.

4.2 Impactos da UPJs na produtividade da justiça

Os dados obtidos em consulta no sítio eletrônico do TJSP desde as primeiras unidades implantadas evidenciam ganhos concretos em produtividade e celeridade, demonstrando que a reformulação estrutural das unidades judiciais é capaz de impactar positivamente a prestação jurisdicional.

De fato, a implementação das UPJs no Tribunal de Justiça de São Paulo tem produzido impactos significativos sobre a produtividade e eficiência da prestação jurisdicional, evidenciados por diversos indicadores de desempenho. A análise destes impactos revela uma transformação substantiva nas dinâmicas de processamento judicial, resultando em ganhos mensuráveis tanto de ordem quantitativa quanto qualitativa.

Uma das evidências mais contundentes do êxito destas unidades pode ser observada na experiência da UPJ de São José dos Campos, que completou três anos de funcionamento em

novembro de 2020. Antes da inauguração desta unidade, as quatro Varas Cíveis por ela abrangidas contabilizavam um acervo processual de aproximadamente 23,8 mil processos. Após três anos de operação, este volume foi reduzido para 14,6 mil processos, representando uma diminuição expressiva de quase 40% do acervo inicial (Antunes, 2018).

Esta redução significativa demonstra a efetividade do modelo de UPJ no enfrentamento do congestionamento processual, um dos principais desafios do Judiciário brasileiro, mas não se limita à retromencionada comarca. A adoção do modelo de UPJ no TJSP tem demonstrado resultados expressivos em termos de produtividade e celeridade processual. Segundo dados divulgados pelo próprio tribunal, a produtividade dos magistrados registrou um aumento de 46%, passando de uma média mensal de 6.073 atos para 8.847 após a implementação da UPJ (São Paulo, 2024a).

O impacto foi ainda mais significativo entre os servidores, cuja média mensal de atos realizados saltou de 36.050 para 79.537, refletindo um ganho de produtividade de 121%. Além disso, os benefícios do novo modelo também se evidenciam na redução do tempo médio de tramitação processual. A média de dias para a realização da citação caiu de 212 para 81 (redução de 62%), o tempo para prolação de sentença passou de 434 para 177 dias (economia de 59%) e o tempo para extinção do processo foi reduzido de 600 para 227 dias (ganho de 62%) (São Paulo, 2024a).

Os números acima indicam que a UPJ otimizou o uso dos recursos humanos e materiais, como também contribuiu para uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente, em consonância com os princípios constitucionais da duração razoável do processo e da efetividade da Justiça.

Antunes (2018), em estudo realizado junto a UPJ de São José dos Campos, aponta que além da redução do volume processual, outro indicador relevante diz respeito ao tempo médio para julgamento das ações, pois a maioria das demandas judiciais passou a ser julgada em um intervalo de um a seis meses, revelando uma redução significativa na duração do processo. Esta aceleração no tempo de tramitação processual tem implicações diretas na qualidade da prestação jurisdicional, contribuindo para a concretização do princípio constitucional da razoável duração do processo, como dito acima.

Portanto, a otimização dos procedimentos e a padronização dos fluxos de trabalho, elementos fundamentais das UPJs, resultaram em uma elevação consistente na produtividade dos magistrados e servidores, pois este aumento de produtividade é reconhecido pelo próprio Tribunal de Justiça de São Paulo como "um dos principais ganhos trazidos à Justiça paulista pelas Unidades de Processamento Judicial" (Brasil, 2024).

Os impactos positivos das UPJs na produtividade do Judiciário paulista também podem ser corroborados pelos resultados obtidos pelo TJSP no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Em 2019, por exemplo, antes da pandemia, o TJSP alcançou, pela primeira vez, a pontuação máxima de 100% neste índice, que resume a produtividade e a eficiência dos tribunais em um escore único (Brasil, 2020c). Esse desempenho colocou o TJSP em destaque considerando os três indicadores que formam o IPC-Jus: a produtividade dos servidores e o volume total de despesas; a relação entre a taxa de congestionamento e a produtividade dos magistrados.

Ademais, a análise comparativa entre unidades tradicionais e UPJs evidencia diferenças significativas em termos de organização do trabalho e aproveitamento dos recursos humanos. As UPJs permitem uma distribuição mais equilibrada da carga de trabalho entre os servidores, evitando a sobrecarga de determinados setores e proporcionando uma gestão mais racional do capital humano disponível. Este aspecto organizacional é particularmente relevante considerando-se as restrições orçamentárias enfrentadas pelo Poder Judiciário.

Contudo, o sucesso das UPJs não se restringe apenas aos resultados quantitativos, como o aumento da produtividade, mas também se reflete em importantes avanços qualitativos na prestação jurisdicional. A padronização de procedimentos operacionais nas unidades promove maior uniformidade nas rotinas cartorárias, reduzindo a ocorrência de falhas e inconsistências. Essa padronização resulta em mais previsibilidade e segurança jurídica, beneficiando diretamente os jurisdicionados e conferindo maior confiabilidade ao processo judicial como um todo.

A implementação das UPJs, portanto, representa um avanço significativo na modernização administrativa do Poder Judiciário paulista, alinhando-se às diretrizes estabelecidas pelo CNJ para o aprimoramento da gestão judiciária. Os resultados obtidos até o momento indicam que este modelo organizacional tem potencial para contribuir significativamente para a superação dos desafios enfrentados pelo sistema de justiça, especialmente no que concerne à morosidade processual e ao volume crescente de demandas.

4.3 Trabalho remoto e a eficiência no âmbito do Poder Judiciário paulista: produtividade antes e depois da implementação das UPJs

A análise da relação entre a implementação das UPJs e a adoção do trabalho remoto no TJSP revela uma interessante convergência de inovações organizacionais que, juntas, potencializaram transformações significativas na prestação jurisdicional. Como dito acima, as UPJs, criadas em 2014, representaram um primeiro movimento consistente de modernização

da estrutura cartorária, estabelecendo as bases organizacionais para uma prestação jurisdicional mais ágil e eficiente. Ao padronizar processos de trabalho e otimizar recursos humanos e materiais, estas unidades introduziram uma lógica de gestão que, inadvertidamente, preparou o terreno para a adoção subsequente do trabalho remoto em larga escala.

A estruturação das UPJs, fundamentada na padronização de procedimentos e na clara definição de fluxos de trabalho, criou um ambiente organizacional propício para a transição ao trabalho remoto, que ganhou evidência com a pandemia da Covid-19. Significa dizer que a experiência acumulada com as UPJs proporcionou ao TJSP um conhecimento valioso sobre gestão de processos de trabalho, monitoramento de desempenho e coordenação de equipes, elementos essenciais para o sucesso do trabalho remoto.

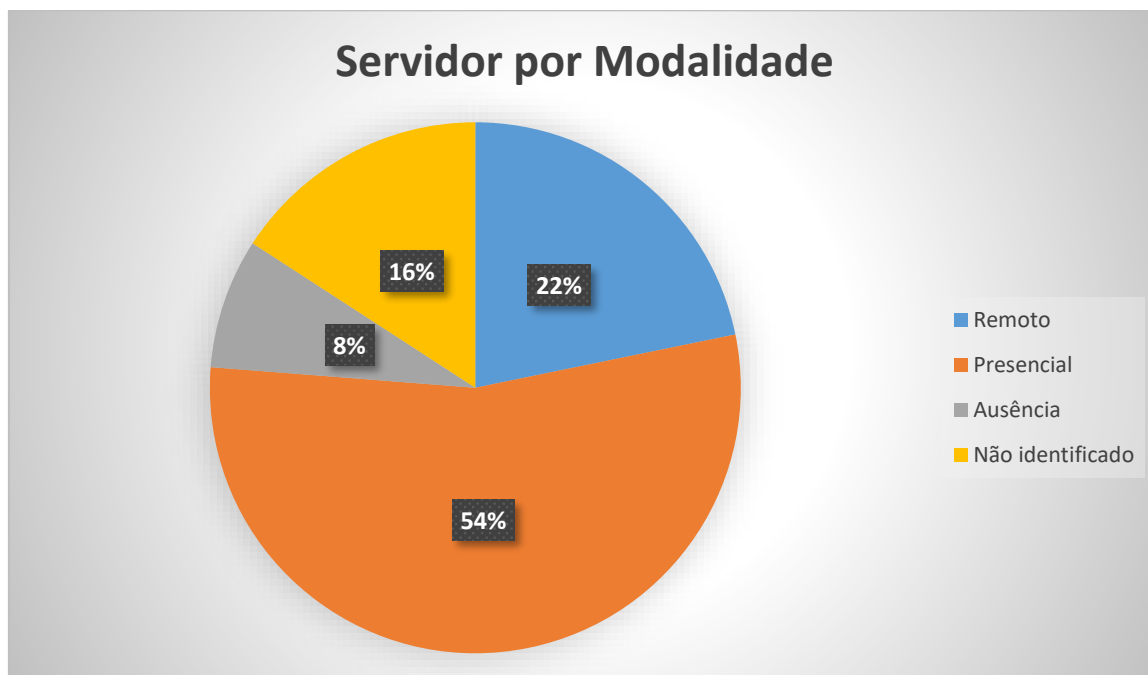
O trabalho remoto, inicialmente implementado como medida emergencial em resposta à pandemia de Covid-19, pois até então era uma modalidade de trabalho excepcional no Judiciário brasileiro, encontrou no TJSP um terreno fértil, especialmente nas unidades organizadas como UPJs. A familiaridade prévia com procedimentos padronizados e métricas de desempenho claras facilitou a adaptação dos servidores ao novo modelo de trabalho, resultando em uma transição menos traumática e mais produtiva.

A Resolução nº 850, publicada em 15 de abril de 2021, consolidou o trabalho remoto como modalidade permanente no TJSP, mesmo para o período pós-pandemia, reconhecendo oficialmente os ganhos com economia de recursos públicos, produtividade na prestação jurisdicional e qualidade de vida (São Paulo, 2021a). Significa dizer que esta regulamentação representa o reconhecimento institucional de que o trabalho remoto, longe de ser uma solução temporária, constitui um componente essencial da modernização judiciária.

Cumpramos um parêntese para ressaltar que até setembro de 2024, o TJSP contabilizou um total de 18.168 servidores trabalhando em regime de teletrabalho, conforme divulgado no Relatório de Gestão 2024 do TJSP, modalidade de labor que tem sido uma opção para muitos servidores, em especial os servidores com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, bem como aqueles que tenham filhos ou dependentes legais na mesma condição. Nesse contexto, até setembro de 2024, uma média de 451 servidores por mês foram autorizados a trabalhar sob essa modalidade, o que demonstra um esforço contínuo do TJSP em garantir inclusão e acessibilidade para seus funcionários (São Paulo, 2024b).

Anote-se, ainda, que dados apresentados no Relatório de Gestão 2024 pelo TJSP apontam para 22% dos servidores em trabalho remoto no mês de junho de 2024, num total de 175.161 servidores.

Gráfico 01: Porcentagem de Servidor por Modalidade TJSP, junho de 2024.



Fonte: https://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/RelatorioDeGestao/2024/Anexo_SGP-teletrabalho2-OK.pdf.

Percebe-se, portanto, que dos 175161 servidores do TJSP, considerando o mês de junho de 2024, se encontravam laborando na modalidade remota, enquanto 434049 o faziam de forma presencial.

Assim, a regulamentação do teletrabalho no TJSP, pela citada Resolução, é abrangente, estabelecendo diretrizes e normas para a realização de atividades funcionais por servidores e magistrados fora das dependências físicas das unidades judiciárias. A Resolução que trata do tema define teletrabalho como a execução de atividades por meio de ambiente virtual, buscando reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de vida e promover a cultura orientada a resultados (São Paulo, 2021a).

O regime de teletrabalho assegura os mesmos direitos do trabalho presencial, com exceção do auxílio-transporte, e não pode gerar despesas adicionais para o TJSP. Servidores e magistrados devem providenciar e custear todos os equipamentos necessários para o desempenho de suas funções. A adesão ao teletrabalho é facultativa e depende de requerimento e autorização, com a exigência de cumprimento de metas de produtividade superiores às da atividade presencial. A frequência é controlada por meio de *log in* e *log off* no sistema, e o contato com o gestor deve ocorrer em dias úteis, respeitando a jornada de trabalho. Reuniões

periódicas são obrigatórias para avaliação e acompanhamento das atividades (São Paulo, 2021a).

Ainda, a norma estabelece vedações para servidores com problemas de saúde, penalidades disciplinares recentes ou avaliação de desempenho negativa, entre outros critérios (São Paulo, 2021a). O TJSP busca garantir a segurança das informações e o sigilo dos dados acessados remotamente, bem como o cumprimento das normas internas. A regulamentação demonstra o compromisso do TJSP com a modernização e a eficiência, adaptando-se às novas tecnologias e às demandas da sociedade.

Nesse cenário, a complementaridade entre UPJs e trabalho remoto manifesta-se claramente na análise dos indicadores de produtividade. O TJSP registrou que, entre 16 de março de 2020 e 28 de março de 2021, durante o período de trabalho predominantemente remoto, foram praticados 31,2 milhões de atos judiciais, incluindo 10,1 milhões de despachos, 15,4 milhões de decisões interlocutórias, 3,6 milhões de sentenças e 983,9 mil acórdãos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021). Tais números expressivos sugerem que as UPJs, com seus procedimentos padronizados e fluxos de trabalho bem definidos, proporcionaram a infraestrutura organizacional necessária para manter e até mesmo elevar a produtividade durante o período de trabalho remoto.

Particularmente reveladora é a comparação entre o primeiro trimestre de 2021 (trabalho remoto) e o mesmo período de 2019 (trabalho presencial, antes da pandemia). De acordo com dados do TJSP, o primeiro trimestre de 2021 apresentou aumento na produção em relação ao mesmo período de 2019, com 8.289.198 atos processuais produzidos em 2021, comparados aos 8.140.000 de 2019 (São Paulo, 2021b). Logo, este incremento na produtividade, mesmo em um contexto de trabalho predominantemente remoto, sugere uma efetiva sinergia entre o modelo organizacional das UPJs e a modalidade de trabalho à distância.

A eficiência proporcionada pela combinação UPJs/trabalho remoto também se manifesta na capacidade de processamento judicial. A UPJ de São José dos Campos, que reduziu seu acervo processual em quase 40% em três anos, demonstra como a estrutura organizacional das UPJs potencializou os benefícios do trabalho remoto (Antunes, 2018). Dessa forma, a padronização de procedimentos, característica das UPJs, facilitou a adaptação ao trabalho remoto, resultando em ganhos sustentados de produtividade.

O sucesso desta combinação pode ser atribuído a diversos fatores. Primeiramente, as UPJs já haviam promovido uma mudança cultural significativa, orientando servidores e magistrados para uma lógica de trabalho baseada em resultados e métricas de desempenho

claras. Tal transição cultural prévia facilitou a adaptação ao trabalho remoto, que requer exatamente este tipo de orientação para resultados, em detrimento do controle presencial.

Ademais, a experiência acumulada com as UPJs proporcionou ao TJSP um conhecimento valioso sobre gestão de processos de trabalho, monitoramento de desempenho e coordenação de equipes, elementos essenciais para o sucesso do trabalho remoto, pois este conhecimento acumulado permitiu que o Tribunal implementasse práticas eficazes de gestão à distância, preservando e até mesmo incrementando os níveis de produtividade.

Nesse cenário é que se passa a abordar especificamente o período compreendido entre 2021 e 2024, para averiguar a produtividade do TJSP antes e após a implementação do trabalho remoto como regra, em virtude da pandemia da Covid-19, objeto do próximo tópico.

4.4 Estatísticas de produtividade do TJSP antes e após a implementação do trabalho remoto

A análise das estatísticas de produtividade do Tribunal de Justiça de São Paulo antes e após a implementação do trabalho remoto revela transformações significativas nos padrões de desempenho institucional. Logo, a análise de tais dados proporciona uma base empírica sólida para a avaliação do impacto desta modalidade de trabalho sobre a eficiência jurisdicional.

Não é demais ressaltar que no período anterior à pandemia, o TJSP já apresentava indicadores de desempenho notáveis, como demonstra sua evolução no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). Em 2019, último ano de trabalho predominantemente presencial antes da pandemia, o TJSP alcançou, pela primeira vez, a pontuação máxima de 100% neste índice elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2020c). Tal resultado posicionou o Tribunal, como dito anteriormente, no quadrante de melhor desempenho entre as métricas que compõem o IPC-Jus, indicando que a corte paulista já demonstrava elevada eficiência mesmo antes da transição para o trabalho remoto.

O Índice de Produtividade dos Servidores do TJSP também apresentava trajetória ascendente antes da implementação do trabalho remoto em larga escala. Em 2019, este índice atingiu o valor de 196, representando um aumento de 7,3% em relação a 2018 (Brasil, 2020c). Dessa forma, esta evolução positiva sugere que o TJSP já experimentava ganhos de produtividade no período pré-pandemia, possivelmente influenciados por outras iniciativas de modernização, como a implementação das UPJs e a digitalização processual.

A transição para o trabalho remoto, impulsionada pela pandemia de COVID-19, foi inicialmente implementada de forma parcial em 16 de março de 2020 e estendida para todo o estado em 25 de março do mesmo ano (Conjur, 2020). O impacto imediato desta transição

sobre a produtividade do TJSP pode ser observado nas estatísticas dos primeiros meses de trabalho remoto.

No período compreendido entre 16 de março e 28 de junho de 2020, aproximadamente 90 dias após o início do regime especial de trabalho remoto, o TJSP já registrava a produção de 8.132.327 atos processuais, incluindo sentenças, acórdãos, despachos e decisões interlocutórias (Judiciário..., 2020). Não há como negar que este volume expressivo de produção, alcançado em um momento de adaptação inicial ao novo modelo de trabalho, sugere uma transição relativamente bem-sucedida para a modalidade remota.

A análise detalhada dos atos processuais produzidos no período inicial do trabalho remoto revela a seguinte distribuição em primeira instância: 2.614.943 despachos, 4.032.976 decisões interlocutórias e 920.487 sentenças. Na segunda instância, foram produzidos 278.697 despachos, 28.312 decisões monocráticas e 256.912 acórdãos (Conjur, 2020). Esses dados evidenciam que a transição para o teletrabalho não comprometeu a capacidade produtiva do Poder Judiciário em ambos os graus jurisdicionais, demonstrando que, quando bem estruturado, o trabalho remoto pode preservar e até otimizar a eficiência operacional. Além disso, a manutenção desses índices de produção reforça a relevância de estratégias de gestão e tecnologia adequadas para assegurar a qualidade do teletrabalho, garantindo que a prestação jurisdicional se mantenha eficiente sem prejuízo da segurança, formalidade e rigor técnico exigidos pelos processos judiciais.

Um indicador relevante da adaptação tecnológica ao trabalho remoto é o número de usuários que utilizaram o sistema informatizado de processos (*webconnection*) durante este período inicial. Até junho de 2020, 37.812 usuários, entre servidores e magistrados, já haviam utilizado este sistema, com um total de acessos superior a dois milhões (Judiciário..., 2020). O pico de usuários distintos foi alcançado em 1º de junho de 2020, com 31.590 acessos simultâneos, demonstrando a rápida adaptação do corpo funcional às ferramentas tecnológicas necessárias para o trabalho remoto.

Dessa forma, em uma conclusão preliminar, a comparação entre períodos equivalentes antes e durante os primeiros meses da pandemia fornece evidências ainda mais concretas sobre o impacto do trabalho remoto na produtividade do TJSP. O primeiro trimestre de 2021, com trabalho predominantemente remoto, apresentou aumento na produção em relação ao mesmo período de 2019, com trabalho presencial. Em janeiro, fevereiro e março de 2021, foram produzidos 8.289.198 atos processuais, superando os 8.140.000 registrados no mesmo período de 2019 (São Paulo, 2021c). Portanto, este incremento de aproximadamente 1,8% na

produtividade, mesmo em um contexto de trabalho remoto e pandemia global, sugere que o TJSP manteve, mas conseguiu elevar seu desempenho com o novo modelo de trabalho.

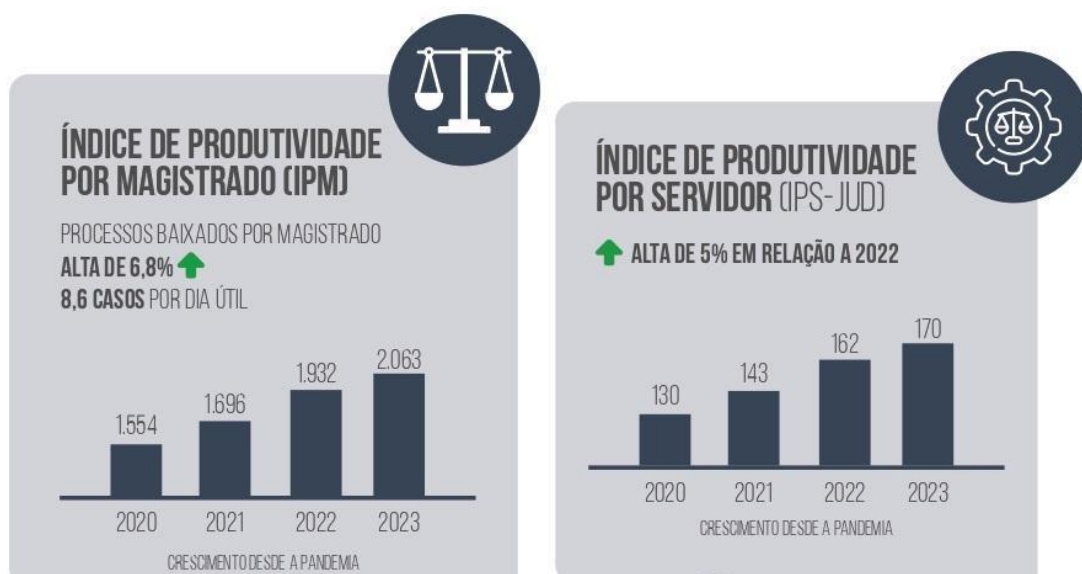
A evolução da produtividade durante o período de trabalho remoto também pode ser observada no acúmulo progressivo de atos processuais. Entre 16 de março de 2020 e 28 de março de 2021, o TJSP produziu 31,2 milhões de atos judiciais, incluindo 10,1 milhões de despachos, 15,4 milhões de decisões interlocutórias, 3,6 milhões de sentenças e 983,9 mil acórdãos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2021). Este volume acumulado demonstra a consistência da produção judicial durante o período prolongado de trabalho remoto.

Os indicadores de desempenho do TJSP durante o período de trabalho remoto foram tão positivos que levaram à regulamentação permanente desta modalidade, mesmo para o período pós-pandemia. A Resolução nº 850, publicada em 15 de abril de 2021, estabeleceu que o trabalho remoto continuaria mesmo após o fim da emergência sanitária, consolidando os ganhos com economia de recursos públicos, produtividade na prestação jurisdicional e qualidade de vida (São Paulo, 2021a). Logo, cumpre abordar o período compreendido entre 2021 e 2024, ou seja, considerando os últimos anos da pandemia da Covid-19 e um período após o fim da crise sanitária.

Antes, porém, cumpre apresentar os números gerais, ou seja, referentes a todo o país, divulgados pelo CNJ, o que permitirá situar o TJSP nesse contexto. Entre os anos de 2021 e 2023, o Poder Judiciário brasileiro apresentou um aumento significativo em sua produtividade. O Índice de Produtividade da Magistratura (IPM) evoluiu de 1.696 processos baixados por magistrado em 2021 para 1.932 em 2022 e, finalmente, ultrapassou a marca de 2.000 processos em 2023, com um crescimento de 6,8% em relação ao ano anterior. Isso resultou em uma média de 8,6 casos solucionados por magistrado a cada dia útil em 2023 (Brasil, 2024). Por sua vez, o Índice de Produtividade por Servidor (IPS-Jud) também apresentou um aumento contínuo, passando de 143 processos baixados por servidor em 2021 para 162 em 2022 e, finalmente, 170 em 2023, com um aumento de 5% no último ano (Brasil, 2024).

A questão é bem ilustrada na Figura 01:

Figura 02: Produtividade por magistrado (IPM) e por servidor (IPS-JUD).



Fonte: Brasil, CNJ, 2024, p. 20.

Até o momento, o CNJ ainda não divulgou os dados referentes ao ano de 2024, mas os números de 2023 indicam uma tendência positiva na produtividade do Judiciário brasileiro.

Ainda segundo estudo do CNJ, referente aos dados coletados no ano de 2023, o índice de produtividade dos magistrados no TJSP foi de 2.695, ou seja, superior à média brasileira, E, o índice de produtividade dos servidores da área judiciária do TJSP foi de 203, superando também a média nacional (Brasil, 2024).

Em que pesem tais constatações, o CNJ aponta que atualmente, o TJSP ainda não alcançou a marca de 90% das unidades judiciárias de primeiro grau com o Juízo 100% Digital, que permite aos cidadãos acessar a Justiça sem precisar comparecer fisicamente aos fóruns (Brasil, 2024). É, pois, um indicador de que muito ainda precisa ser feito para que a virtualização seja completa, o que decerto corroborará para a produtividade dos servidores em trabalho remoto.

Dado seguimento, conforme dados disponibilizados pelo TJSP, em todas as unidades implantadas no Estado, antes da implementação das UPJs, o cenário nos cartórios tradicionais era marcado por uma média de citação de 165 dias, sentença de 377 dias e extinção de 633 dias. O número de funcionários nessas estruturas era de 977. Após a implementação das UPJs,

observou-se uma redução na média de citação para 52 dias, sentença para 202 dias e extinção para 415 dias (Anexo 01).⁶

Além disso, houve uma ligeira diminuição no número de funcionários, que passou para 907, dados os quais sugerem que as UPJs trouxeram maior eficiência e agilidade aos processos judiciais, embora com uma leve redução no quadro de pessoal. A centralização e a especialização dos serviços proporcionadas pelas UPJs podem ter contribuído para otimizar o trabalho e reduzir o tempo de tramitação dos processos (Anexo 01).

Apenas para ilustrar, nas varas do Juizado Especial da Fazenda Pública, por exemplo, observa-se uma redução significativa nos tempos médios de citação e sentença após a adoção do modelo UPJ. Na 1ª Vara, a média de citação caiu de 57 para 40 dias, enquanto a média de sentença diminuiu de 180 para 149 dias. A média de extinção dos processos permaneceu estável em 541 dias, mas com um aumento significativo no número de funcionários, passando de 8 para 17. Em contraste, a 2ª Vara apresentou um aumento na média de citação e extinção, mas com uma redução na média de sentença. A 3ª e 4ª Varas também mostraram melhorias variadas, com reduções nas médias de citação e sentença. A UPJ que engloba as 1ª a 4ª Varas apresentou uma média de citação de 75 dias, sentença de 200 dias e extinção de 679 dias, com um aumento expressivo no número de funcionários para 53. Tais dados refletem a capacidade do modelo UPJ de otimizar o uso de recursos humanos e físicos, contribuindo para uma maior produtividade e agilidade no processamento judicial (Anexo 01).

De acordo com os dados disponibilizados pelo TJSP, a produtividade em Primeira Instância tem apresentado um aumento contínuo nos últimos anos. Em 2021, foram expedidos 10.609.217 despachos, número que cresceu para 11.187.454 em 2022, 11.964.490 em 2023 e alcançou 12.583.789 em 2024 (Brasil, 2025).

No que diz respeito às decisões interlocutórias, também houve um aumento significativo: 16.674.556 em 2021, 17.688.742 em 2022, 19.292.247 em 2023 e 20.078.703 em 2024. Quanto às sentenças, observou-se um aumento geral, com algumas variações. Em 2021,

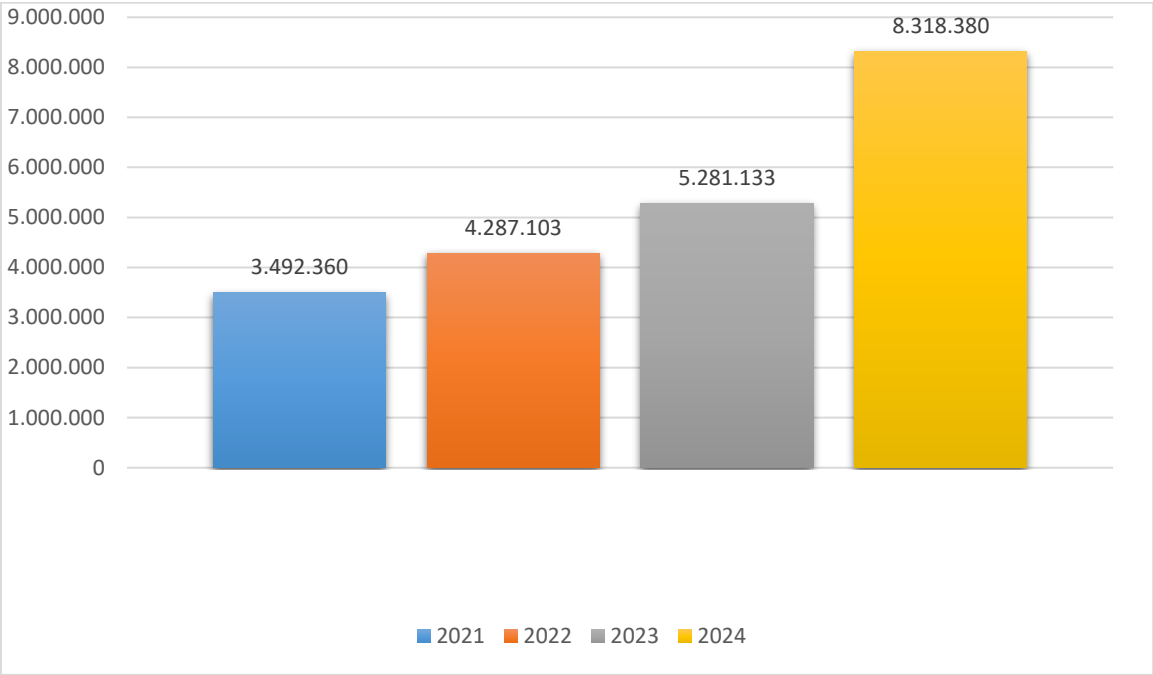
⁶ Em 19 de fevereiro de 2025 este pesquisador levou ao Tribunal de Justiça de São Paulo, por meio do Protocolo 2025/00022218, a seguinte solicitação, que foi respondida com a apresentação dos dados constantes no Anexo 01 deste estudo: “No site do Tribunal de Justiça de São Paulo (<https://www.tjsp.jus.br/UPJ>), há referência a um estudo realizado no final de 2021 sobre os resultados obtidos desde a implementação das primeiras Unidades de Processamento Judicial (UPJs). Gostaria de saber se há possibilidade de acesso a esse estudo. Além disso, existem estudos mais recentes sobre a produtividade das UPJs, especialmente no que tange ao desempenho dos magistrados e servidores, bem como dados sobre o tempo médio de tramitação dos processos nessas unidades? Caso positivo, há possibilidade de acesso a essas informações ou indicação de onde podem ser consultadas? Agradeço desde já pela atenção e aguardo retorno”.

A resposta foi apresentada nos seguintes termos: “Prezado senhor, Segue resposta da equipe competente em atendimento à solicitação. Segue planilha (anexa) contendo dados referentes à tramitação de feitos em unidades convertidas em UPJ (antes e depois da instalação). Atenciosamente, Secretaria da Primeira Instância”.

foram prolatadas 4.287.103 sentenças; em 2022, esse número subiu para 5.281.133. Em 2023, houve uma pequena queda, com 4.966.355 sentenças, mas em 2024, o número saltou para 8.318.380, indicando um significativo incremento na produtividade do TJSP ao longo dos anos (São Paulo, 2025).

Da análise do gráfico abaixo é possível perceber o gradual crescimento na produtividade do Judiciário paulista no que diz respeito à prolação de sentenças:

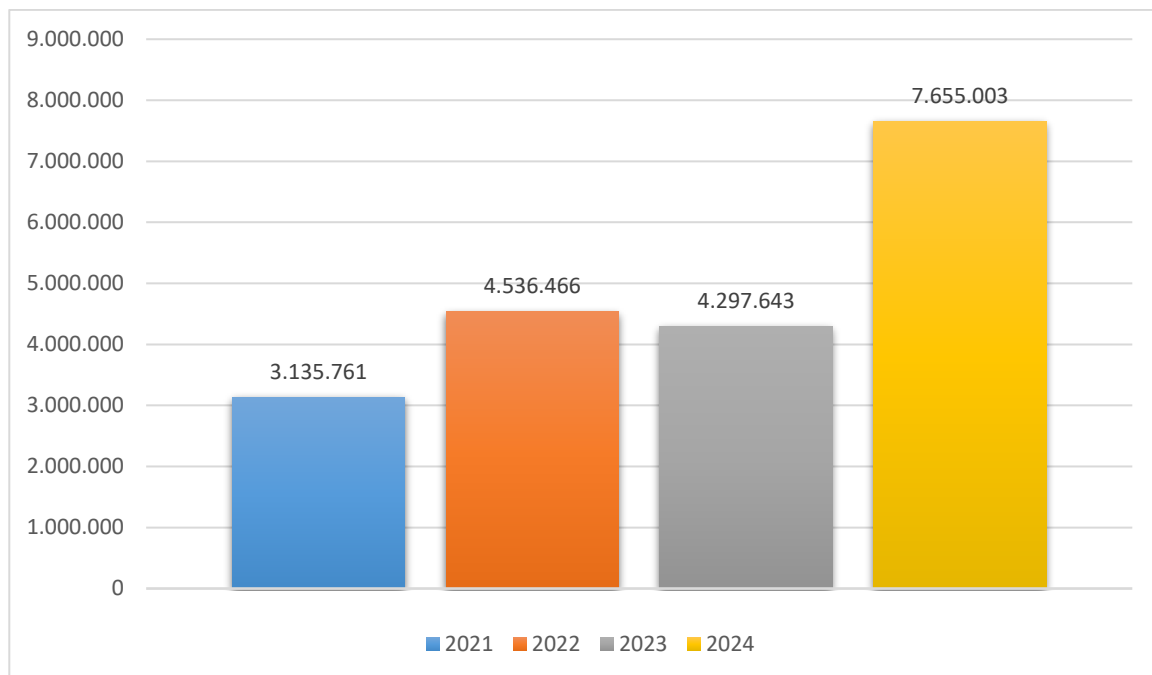
Gráfico 02: Aumento da Produtividade no 1º Grau – TJSP – Sentenças Prolatadas.



Fonte: São Paulo, 2025.

Ainda em Primeira Instância, foram julgados 3.135.761 casos em 2021, enquanto em 2022 esse número subiu para 4.536.464. E, em 2023 foram julgados 4.297.643, enquanto o ano de 2024 computou 7.655.003 casos julgados (São Paulo, 2025).

Gráfico 03: Aumento da Produtividade no 1º Grau – TJSP – Casos Julgados.



Fonte: São Paulo, 2025.

Portanto, entre 2021 e 2024, o TJSP tem demonstrado um aumento significativo em sua produtividade. Esse crescimento é ainda mais notável quando consideramos que o período abrange tanto anos marcados pela pandemia, que trouxe desafios logísticos e operacionais, quanto anos posteriores, onde a adaptação a novos modelos de trabalho foi fundamental. Logo, a capacidade do TJSP de superar esses obstáculos e continuar aprimorando sua eficiência é um indicador positivo de sua resiliência e capacidade de inovação.

Ademais, a implementação de novas tecnologias e modelos de gestão tem contribuído para essa melhoria contínua, permitindo que o Tribunal atenda à crescente demanda por serviços judiciais de forma mais eficiente. Contudo, inexistem dados oficiais que permitam relacionar esse aumento de produtividade as UPJs ou mesmo ao trabalho remoto, e muito menos que relacionem os dois fatores.

De toda forma não há como negar que as medidas implementadas ao longo dos últimos anos, desde antes mesmo da pandemia da Covid-19, corroboraram para melhorias na produtividade do Judiciário paulista. E isso é sentido também no período médio de prática de atos processuais, em relação especificamente as UPJs (Anexo 01), não tendo sofrido alterações negativas em virtude do fomento do teletrabalho quando da decretação da pandemia da Covid-19.

4.5 Principais desafios e oportunidades do trabalho remoto no Judiciário

A implementação do trabalho remoto no Poder Judiciário paulista, embora tenha demonstrado resultados expressivos em termos de produtividade, apresenta um conjunto complexo de desafios e oportunidades que demandam análise criteriosa. A compreensão destes aspectos é fundamental para o aprimoramento contínuo deste modelo de trabalho e para a maximização de seus benefícios potenciais.

No âmbito dos desafios, a gestão da comunicação se apresenta como um dos aspectos mais críticos do trabalho remoto judicial. Segundo Arestides, Silva e Pacheco (2024), a natureza intrinsecamente colaborativa da atividade jurisdicional, que frequentemente demanda interações entre magistrados, servidores, advogados e partes, impõe desafios significativos à comunicação mediada por tecnologia. Por conseguinte, a ausência de interações presenciais pode comprometer a riqueza das trocas informacionais, potencialmente afetando a qualidade das deliberações coletivas e a construção compartilhada de entendimentos jurídicos.

O isolamento social decorrente do trabalho remoto constitui outro desafio relevante, com potenciais impactos sobre a saúde mental dos magistrados e servidores. A literatura especializada indica que o trabalho remoto pode intensificar sentimentos de solidão e isolamento, potencialmente afetando o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Braga; Braz, 2024), aspecto sensível no contexto do Judiciário, considerando a natureza frequentemente estressante da atividade jurisdicional e o caráter emocionalmente demandante de muitos processos.

Arestides, Silva e Pacheco (2024) apontam, ainda, o monitoramento de desempenho no contexto remoto também representa um desafio significativo para a gestão judiciária. Embora o TJSP tenha desenvolvido sistemas para o acompanhamento da produtividade, a avaliação qualitativa do trabalho realizado remotamente impõe desafios adicionais aos gestores. A dificuldade em observar diretamente o processo de trabalho pode comprometer a identificação tempestiva de dificuldades enfrentadas pelos servidores, potencialmente afetando a qualidade do suporte gerencial (Andrade, 2023).

A coesão das equipes constitui outro aspecto desafiador do trabalho remoto judicial. O distanciamento físico pode fragilizar os vínculos interpessoais e o sentimento de pertencimento institucional, potencialmente afetando a identificação dos servidores com a missão e os valores do Poder Judiciário. Arestides, Silva e Pacheco (2024) apontam que este distanciamento pode comprometer a construção de uma cultura organizacional coesa, essencial para o alinhamento de esforços em torno de objetivos institucionais compartilhados.

No que concerne às questões tecnológicas, o trabalho remoto judicial impõe desafios relativos à infraestrutura digital necessária para sua operacionalização eficiente. Embora o TJSP tenha registrado um número expressivo de acessos ao seu sistema informatizado (*webconnection*), com mais de dois milhões de conexões nos primeiros meses de trabalho remoto (Judiciário..., 2020), a necessidade de garantir acesso equitativo a recursos tecnológicos adequados constitui um desafio persistente. Disparidades nas condições de conectividade e na disponibilidade de equipamentos podem criar assimetrias de produtividade entre magistrados e servidores, potencialmente comprometendo a equidade na distribuição da carga de trabalho.

A segurança da informação se apresenta como outro desafio crítico do trabalho remoto judicial. A manipulação de dados sensíveis e de documentos com grau de sigilo em ambientes domésticos impõe riscos adicionais à confidencialidade e à integridade da informação judicial. Para Lima e Freitas (2025), a mitigação destes riscos demanda soluções tecnológicas robustas, mas também a conscientização e a capacitação contínua de magistrados e servidores em boas práticas de segurança digital.

No campo das oportunidades, o trabalho remoto judicial apresenta potencial significativo para a otimização de recursos públicos. A redução da necessidade de espaços físicos e a diminuição de custos operacionais associados ao trabalho presencial (como energia elétrica, água e materiais de consumo) podem resultar em economia substancial para o orçamento do Poder Judiciário. Para Andrade (2023), esta otimização de recursos alinha-se com o princípio constitucional da eficiência na administração pública.

A flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto constitui outra oportunidade relevante, com potenciais impactos positivos sobre a qualidade de vida de magistrados e servidores. A eliminação do tempo de deslocamento e a possibilidade de organização mais autônoma da jornada de trabalho podem contribuir para a melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, potencialmente resultando em maior satisfação e engajamento, como observam Arestides, Silva e Pacheco (2024).

O trabalho remoto também apresenta oportunidades significativas para a inclusão de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida no quadro funcional do Poder Judiciário. Para Maranhã e Pantoja (2024), a eliminação de barreiras físicas e a flexibilização das condições de trabalho podem ampliar as possibilidades de participação destes grupos no exercício de funções judiciais, contribuindo para a promoção da diversidade e da inclusão no ambiente institucional.

Dessa forma, para a maximização destas oportunidades e a mitigação dos desafios identificados, o Poder Judiciário paulista necessita desenvolver competências específicas de

gestão remota. Andrade (2023), Ribeiro, Araújo e Arantes (2024), Chinelato *et al.* (2024) e outros, indicam a importância da seleção criteriosa de profissionais com atributos compatíveis com o trabalho remoto, como proatividade, autodisciplina e capacidade de trabalho autônomo, como fatores relevantes para assegurar a produtividade.

Do mesmo modo, o investimento em ferramentas robustas de comunicação e colaboração e o desenvolvimento de mecanismos eficazes de suporte emocional para os trabalhadores remotos surgem como elementos fundamentais para o sucesso desta modalidade de trabalho (Lima; Freitas, 2025).

Assim, e considerando a análise sistemática das UPJs no TJSP e sua interação com o trabalho remoto percebem-se transformações significativas na estrutura organizacional e nas dinâmicas de trabalho do Poder Judiciário paulista. Os dados estatísticos e as evidências qualitativas examinados neste estudo demonstram que a combinação destas inovações tem contribuído substancialmente para a modernização da prestação jurisdicional e para a elevação dos índices de produtividade.

Portanto, a experiência do TJSP com as UPJs e com o trabalho remoto oferece diretrizes valiosas para a modernização judiciária no Brasil. Os resultados observados indicam que a combinação de inovações organizacionais estruturantes, como as UPJs, com modalidades flexíveis de trabalho, como o remoto, pode gerar ganhos significativos de eficiência e celeridade na prestação jurisdicional, em virtude do aumento da produtividade. Mais do que isso, essas medidas impactam diretamente a qualidade do acesso à justiça, pois contribuem para a efetiva concretização do direito fundamental à razoável duração do processo, garantindo que os cidadãos recebam respostas jurisdicionais mais rápidas, seguras e adequadas às suas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Reflexões Sobre os Impactos do Teletrabalho no Poder Judiciário

Constatou-se, ao final deste estudo, que antes da eclosão da pandemia de Covid-19, o teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro era uma modalidade de trabalho ainda incipiente, restrita a iniciativas isoladas em alguns tribunais e com regulamentação esparsa. A cultura organizacional predominante valorizava a presença física nos ambientes de trabalho, e a ideia de servidores e magistrados desempenhando suas funções remotamente era vista com certa reserva, muitas vezes associada a preocupações com a produtividade e o controle das atividades.

No entanto, a chegada da pandemia e a necessidade de implementar medidas de distanciamento social para conter a propagação do vírus trouxeram uma nova perspectiva sobre o teletrabalho. A Resolução CNJ nº 313/2020, editada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu o trabalho remoto como medida emergencial, abrindo caminho para uma transformação sem precedentes no funcionamento do Judiciário.

Os números divulgados pelo CNJ demonstram o impacto dessa mudança: a proporção de servidores em teletrabalho no Judiciário saltou de 5% para 84% (Caleffi, 2022), evidenciando uma rápida adaptação a um modelo antes marginal. Porém, essa transição em larga escala não foi isenta de desafios, mas também revelou o potencial do teletrabalho para otimizar a gestão jurisdicional e aprimorar a prestação de serviços à sociedade.

No TJSP essa mudança foi facilitada pela existência prévia das UPJs, estruturas que já haviam implementado a padronização de fluxos e a centralização de atividades cartorárias, em uma organização prévia que facilitou a migração para o ambiente digital, permitindo que o TJSP aproveitasse ao máximo as vantagens do teletrabalho.

Os resultados iniciais da implementação do teletrabalho no Poder Judiciário foram animadores, com ganhos significativos de produtividade em diversos tribunais. A possibilidade de trabalhar em casa, com horários mais flexíveis e sem o tempo gasto em deslocamentos, permitiu que muitos servidores e magistrados se dedicassem mais intensamente às suas atividades, resultando em um aumento da eficiência e da celeridade processual.

Nesse cenário, essa elevação da produtividade reflete a resiliência institucional, mas também a sinergia entre a infraestrutura tecnológica disponível (como o processo eletrônico) e modelos organizacionais inovadores, como as UPJs. A combinação desses fatores potencializou os resultados do teletrabalho, demonstrando que a tecnologia, por si só, não é suficiente para garantir a eficiência, sendo necessário o acompanhamento de uma gestão estratégica e de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a busca por resultados.

Contudo, a implementação do teletrabalho também trouxe à tona desafios importantes que precisam ser enfrentados para garantir a sustentabilidade e a qualidade do trabalho remoto no Judiciário. A fragilização dos vínculos interpessoais, o risco de sobrecarga emocional e a necessidade de equilibrar autonomia e controle gerencial surgiram como questões críticas nesse contexto.

A ausência do contato físico diário com colegas de trabalho pode levar ao isolamento e à perda do senso de pertencimento à equipe, o que pode afetar negativamente o clima organizacional e a motivação dos servidores. Além disso, a dificuldade em separar a vida profissional do pessoal, especialmente em ambientes domésticos inadequados, pode levar à sobrecarga de trabalho e ao esgotamento emocional.

Nesse sentido, a Resolução CNJ nº 313/2020 e suas alterações posteriores, que instituiu o trabalho remoto como medida emergencial, expôs lacunas regulatórias importantes, como a ausência de diretrizes claras sobre a desconexão do trabalhador. A falta de regulamentação sobre o direito ao descanso e ao lazer pode levar a abusos e comprometer a saúde física e mental dos servidores.

Do ponto de vista social, o teletrabalho ampliou o acesso à justiça mediante a digitalização de processos e a realização de audiências virtuais, reduzindo custos e tempo para jurisdicionados. A possibilidade de participar de audiências sem sair de casa, por exemplo, facilita o acesso à justiça para pessoas que residem em áreas remotas ou que enfrentam dificuldades de locomoção.

No entanto, persiste o risco de exclusão digital, especialmente em regiões com deficiência de infraestrutura tecnológica. A falta de acesso à internet de qualidade e de equipamentos adequados pode impedir que muitos cidadãos exerçam plenamente seus direitos, criando uma barreira que impede o acesso à justiça.

Destarte, para garantir que o teletrabalho contribua efetivamente para a democratização do acesso à justiça, é fundamental que o Estado invista em políticas públicas para universalização do acesso à internet e para a inclusão digital de todos os cidadãos.

5.2. Propostas de Melhorias e Perspectivas Futuras

A consolidação dos avanços proporcionados pelo trabalho remoto no Poder Judiciário e a mitigação dos desafios dele decorrentes exigem a adoção de medidas estruturais capazes de equilibrar eficiência, humanização e sustentabilidade institucional. A experiência do TJSP demonstra que a regulamentação de um modelo híbrido, tal como estabelecido pela Resolução nº 850/2121, é fundamental para preservar a coesão das equipes. A fixação de dias presenciais

obrigatórios para atividades colegiadas e capacitações técnicas fortalece os vínculos interpessoais, mas também assegura a troca de conhecimentos essenciais à qualificação contínua da prestação jurisdicional.

De igual forma, a capacitação gerencial se apresenta como um imperativo estratégico para a modernização do Poder Judiciário. A experiência das UPJs demonstrou que a gestão por resultados pode ser eficaz, mas seu pleno potencial depende da incorporação de métricas qualitativas, que vão além dos indicadores quantitativos tradicionais, incluindo aspectos como a satisfação dos usuários, a percepção de justiça e a efetividade do atendimento jurisdicional. Além disso, programas de formação voltados para liderança adaptativa tornam-se essenciais, especialmente quando voltados à gestão de equipes remotas e à comunicação não presencial, habilidades que se tornaram críticas durante a pandemia. Tais programas devem abranger estratégias para motivar, engajar e monitorar servidores à distância, bem como técnicas de tomada de decisão colaborativa e resolução de conflitos em ambientes digitais. A implementação sistemática dessa capacitação contribui não apenas para o aprimoramento da produtividade e eficiência, mas também para a promoção de um Judiciário mais resiliente, capaz de conciliar celeridade, qualidade de prestação jurisdicional e bem-estar dos servidores.

Ademais, a saúde mental dos servidores configura-se como prioridade inadiável. A implementação de comitês intersetoriais para monitoramento de indicadores de estresse e burnout, aliada à oferta de atendimento psicológico subsidiado, poderia ser pioneiramente institucionalizada pelo TJSP por meio de um protocolo de saúde digital. Tal mecanismo incluiria pausas programadas, limites para jornadas extensivas e ferramentas de autocuidado, assegurando que os ganhos de produtividade não se deem à custa do bem-estar laboral.

No campo tecnológico, o investimento em infraestrutura digital deve priorizar três eixos: a integração de sistemas judiciais em plataforma única, eliminando redundâncias; o fornecimento de equipamentos e conectividade de alta qualidade para servidores, garantindo equidade de condições de trabalho; e a criação de centros regionais de apoio tecnológico para jurisdicionados, reduzindo a exclusão digital. Tais medidas ampliariam o acesso à justiça, mas também consolidariam a confiança na prestação jurisdicional digitalizada.

A atualização legislativa é igualmente urgente. A ausência de normativas específicas para o teletrabalho no serviço público, atualmente regulamentado por resoluções dos órgãos responsáveis, demanda a edição de marco legal federal, o qual deve definir parâmetros claros para jornada, direito à desconexão e critérios de avaliação de desempenho, além de assegurar isonomia entre servidores presenciais e remotos. A experiência do TJSP, nesse aspecto, oferece

subsídios valiosos para a construção de uma legislação alinhada às necessidades contemporâneas.

As perspectivas futuras apontam para um Judiciário mais ágil e menos burocrático, onde a combinação entre modelos organizacionais inovadores (como as UPJs) e o trabalho remoto potencializa a eficiência. O Painel de Produtividade do CNJ, que monitora atos judiciais em tempo real, sinaliza essa tendência. Contudo, é fundamental evitar centra-se apenas na produtividade numérica, ou seja, a meta final deve transcender a mera contagem de processos julgados, priorizando uma justiça acessível, previsível e humanizada. O equilíbrio entre inovação tecnológica e preservação do caráter simbólico do Judiciário constitui o cerne desse desafio.

Portanto, conclui-se que a experiência do TJSP evidencia que a modernização judiciária é viável quando ancorada em transformações organizacionais profundas, e em upgrades tecnológicos. Os dados de produtividade, a redução no acervo processual das UPJs e a regulamentação permanente do trabalho remoto comprovam que o Judiciário paulista se posiciona na vanguarda dessa mudança paradigmática. Todavia, o êxito duradouro dependerá de políticas públicas que harmonizem eficiência com bem-estar laboral, inclusão digital com segurança jurídica, e inovação com tradição. O modelo traçado pelas UPJs e pelo trabalho remoto serve de referência nacional, mas exige aprimoramento contínuo para evitar que, sob novas roupagens, reproduzam-se os vícios da morosidade e da desigualdade que se buscou superar.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Ana Lúcia Arraes de; BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira; BARCELOS, Marluce Noronha. A necessidade de evolução na atuação das corregedorias dos tribunais de contas: novos tempos, novos contextos. A experiência recente da Corregedoria do Tribunal de Contas da União. **Revista do TCU**, n. 146, p. 13-37, 2020. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/1672/1822>. Acesso em: 12 mar. 2025.

ALVES, Rosinete Pereira; GUIMARÃES, Maria da Glória Vítório. Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **UFAM Business Review-UFAMBR**, v. 2, n. 3, p. 58-78, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/6379>. Acesso em: 10 mar. 2025.

ANDRADE, Juliano Barros de. **Teletrabalho no serviço público: produtividade e ambiente humanizado: um diagnóstico institucional no poder judiciário**. Orientador: Leonardo Oliveira Freire. 2023. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

ANTUNES, Virginia de Toledo Bonato. **A implantação do projeto “Cartório do Futuro” na comarca de São José dos Campos e seu impacto na prestação jurisdicional**. 2018. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

ARESTIDES, Letícia da Silva; SILVA, Matheus; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. **Revista Foco**, v. 17, n. 11, e6783, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6783>. Acesso em: 10 mar. 2025.

ASENSI, Felipe Dutra *et al.* Acesso à justiça e excluídos digitais: um estudo sobre atendimento virtual e teletrabalho dos servidores do judiciário na era pós pandemia. **Lexcult: Revista Eletrônica de Direito e Humanidades**, v. 8, n. 3, p. 94-112, 2024. Disponível em: <http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/LexCult/article/view/747>. Acesso em: 12 mar. 2025.

BRAGA, Bruna Nogueira; BRAZ, Virgínia Lara Bernardes. Síndrome de Burnout e teletrabalho em tempos de pandemia da COVID-19. **Perquirere**, v. 21, n. 3, 2024. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/view/5228>. Acesso em: 16 Abril. 2025.

BRASIL [1988 (Constituição Federal de 1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016:**

Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em:

https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 313, de 19 de março de 2020a:**

Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial.

Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-313-5.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 329, de 30 de julho de 2020b:**

Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para regulamenta e estabelece critérios para a realização de audiências e outros atos processuais por videoconferência, em processos penais e de execução penal, durante o estado de calamidade pública, reconhecido pelo Decreto Federal nº 06/2020, em razão da pandemia mundial por Covid-19. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3400>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943:** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRASIL. **Justiça em números 2020**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça: 2020c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/rel-justica-em-numeros2020.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Justiça em números 2023**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça: 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Justiça em números 2024**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça: 2024. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/d/comunicacao/justica-em-numeros-2024-v-28-05-2024-1>. Acesso em: 10 mar. 2025.

CALEFFI, Guilherme. O Judiciário em home office: É bem provável que as futuras audiências e sessões de julgamento continuem sendo realizadas de todas as formas possíveis, vez que facilita o acesso à Justiça. **Migalhas**, 09 ago. 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/371241/o-judiciario-em-home-office>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CARVALHO, Gabriella Melo. **Teletrabalho**: inconstitucionalidade e precarização decorrentes da exclusão do regime de duração do trabalho. São Paulo: Dialética, 2024.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHINELATO, Renata Silva de Carvalho *et al.* Adaptação ao trabalho não presencial de servidores públicos do poder judiciário. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 16, n. 1, p. 22-40, 2024. Disponível em: <http://seer.atitus.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/5171>. Acesso em: 12 mar. 2025.

COSTA, Erica Pereira da; D'ANJOUR, Miler Franco; MEDEIROS, Bruno Campelo. Análise dos impactos do teletrabalho no Judiciário potiguar no contexto da pandemia de COVID-19: um estudo no fórum da comarca de Parnamirim/RN. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 1, p. 118-141, 2025. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/61115>. Acesso em: 12 mar. 2025.

DANILAU, Thábatta Karine. O trabalho remoto e os desafios da justiça do trabalho na redução das desigualdades de gênero na pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial**

do TRT4, v. 3, n. 5, p. 265-285, 2021. Disponível em:

<https://rejtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/116>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 21. ed. Salvador: JusPodvim, 2024.

DINIZ, Maria Júlia Souza; CAVALCANTI, Rebeca. Análise do teletrabalho como modalidade contratual: comparativo entre o Brasil, França e Chile. **Revista Avant**, v. 5, n. 2, p. 83-101, 2021. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/avant/article/view/6754>. Acesso em: 12 mar. 2025.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia científica: ciência, ensino e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Artes Médias Editorial, 2018.

FEFERBAUM, Marina. **Metodologia da pesquisa em direito**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FERREIRA, Adriana César da Costa. **A implementação do processo judicial eletrônico na Comarca de Nova Olinda do Norte/AM: uma abordagem histórica da virtualização até a adesão ao Programa “Justiça 4.0”**. 2024. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Justiça Administrativa) - Faculdade de Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2024. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/hommubrowse/handle/1/36955>. Acesso em: 16 Abril. 2025

FINCATO, Denise Pires; WUNSCH, Guilherme. Entre a incidência da reforma trabalhista e o pandêmico Direito do Trabalho de emergência: comentários sobre a (falta de) regulamento do teletrabalho no Brasil. In: PASQUAL, Cristina Stringari; XAVIER, José Tadeu Neves (Org.). **VI Seminário Nacional de Tutelas à Efetividade dos Direitos Indisponíveis: os desafios das novas tecnologias**. São Paulo: Dialética, 2020. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18326/2/Entre_a_incidncia_da_Reforma_Trabalhista_e_o_Pandmico_Direito_do_Trabalho_de_Emergncia_comentrios_sobre_a_falta.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

FONSECA, Maria Hemilia; SILVA, Ana Paula Rocha e. Teletrabalho: inovações na Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça e desafios na implementação no âmbito do poder judiciário brasileiro. 2021, **Anais**. Florianópolis, SC: CONPEDI, 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003072620>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FONTANA, Clarissa Peres. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1759>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HESS, Heliana. Home officee teletrabalho na pandemia de Covid-19: regulamentação com vantagens e desvantagens para a prestação de serviços judiciais. **Cadernos Jurídicos**, São Paulo, ano 22, nº 59, p. 53-68, 2021. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/CadernosJuridicos/cj_n59_04_home%20office%20e%20teletrabalho%20na%20pandemia%20de%20covid-19_final.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

JUDICIÁRIO paulista passa de 8 milhões de decisões em trabalho remoto. **Conjur**, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jun-30/tj-sp-passa-milhoes-decisoes-trabalho-remoto/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LANTYER, Victor; CARVALHO, Fábria Ribeiro de. O Direito fundamental à desconexão no contexto do trabalho remoto: desafios e perspectivas na era digital. **Direitos Democráticos & Estado Moderno**, v. 3, n. 12, p. 115-130, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/DDEM/article/view/67444>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LARANGEIRA, Gabriel Olivier Bragança; BARROS NETO, João Pinheiro. Trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho: um estudo exploratório sobre a preferência dos trabalhadores. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 9, p. e5801-e5801, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/5801>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito do Trabalho**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

LEMOS, Maria Cecília de A.; LIMA, Anne Floriane da E. O teletrabalho na crise do novo coronavírus. **Journal of Research & Development/Revista de Investigación & Desarrollo**, v. 11, n. 11, 2021. Disponível em: <https://www.journalijdr.com/o-teletrabalho-na-crise-do-novo-coronav%C3%ADrus>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LESSA, Luiza Santiago. **O Teletrabalho no Tribunal Regional Federal da 2ª Região: a expansão do projeto modernizador do Poder Judiciário**. 2023. 87 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

LIMA, Adriana Sousa. **A nova era da virtualização do trabalho no judiciário: uma análise sobre o teletrabalho na Justiça Trabalhista no Maranhão**. 2021. 109 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Direito/CCSO) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/3507>. Acesso em: 16 Abril 2025.

LIMA, Adriana Sousa; RAMOS NETO, Newton Pereira. Gestão judicial da pandemia Covid-19: o trabalho remoto como regra de funcionamento do Poder Judiciário. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 6, n. 2, p. 22-40, 2020. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/78880780/pdf.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O Teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro: ganhos para os Tribunais e sociedade? Experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Faculdade Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

LIMA, Mauro Saraiva Barros; FREITAS, Xedes Ribeiro. **Trabalho remoto no judiciário brasileiro: guia para implantação e gestão na administração pública**. Curitiba: CRV, 2025.

LINERO, Cibelle; ROCHA, Larissa Medeiros. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT 4ª Região**, v. 2, n. 4, p. 125-148, 2020. Disponível em: <https://periodicos.trt4.jus.br/revistaejud4/article/view/93>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/>. Acesso em: 16 Abril 2025.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. 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. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MARANHÃO, Gizelma de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão sistemática de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 20, n. 60, p. 255-285, 2024. Disponível em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6388>. Acesso em: 10 mar. 2025.

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. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5705>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MARTÍN, Manuel Pino Estrada. **Teletrabalho e Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face dos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar**. Curitiba: Benvirá, 2021.

NEVES, Lídia Cristina Cunha. Pandemia da Covid-19 e trabalho remoto na Justiça do Trabalho em Goiás em 2020. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região**, v. 25, n. 20, p. 150-169, 2023. Disponível em:

<https://revista.trt18.jus.br/index.php/revista/article/view/13>. Acesso em: 12 mar. 2025.

OLIVEIRA, Heitor Moreira de; DIAS, Paulo Cezar. As audiências por videoconferência sob o olhar dos escreventes de sala do Tribunal de Justiça de São Paulo. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 10, p. 1-55, 2023. Disponível em:

<https://reedrevista.org/reed/article/view/780>. Acesso em: 12 mar. 2025.

PAIVA, Jenepher. A adaptação do Poder Judiciário a pandemia de Covid-19: avanços capazes de contribuir positivamente para o Brasil alcançar objetivos de desenvolvimento sustentável

(ODS) estabelecidos pela ONU - Objetivo 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. **Seminário Internacional Estado, Regulação e Transformação Digital**, v. 2, n. 01, p. 284-284, 2023. Disponível em: <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/siert/article/view/284>. Acesso em: 12 mar. 2025.

PEREIRA, Álaba Cristina. **Subjetividade e teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário**. 2020. 178 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

PEREIRA, Luiz de Jesus *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 01, p. 222-245, 2021. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/download/2283/2748/7542>. Acesso em: 12 mar. 2025.

RIBEIRO, Pedro Henrique da C.; ARAÚJO, Adriana de Lima Reis; ARANTES, Fernanda Paes. Teletrabalho e produtividade: um estudo de caso no tribunal regional eleitoral do Maranhão-TRE/MA. **Destarte**, v. 13, n. 2, p. 59-85, 2024. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/3208>. Acesso em: 12 mar. 2025.

RODRIGUES, Rheilla Larissa Nunes; SOARES, Paulo Sérgio Gomes; MOTTA, Fabrício Macedo. A dialética entre o processo de virtualização/automação do poder judiciário e o direito ao acesso à justiça: a exclusão digital como última fronteira. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 7, p. 127-140, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9022>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SADEK, Maria Tereza Aina. **Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos**. Revista USP, São Paulo, n. 101, mar./abr./maio 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução à Sociologia da Administração da Justiça**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 1986.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SÃO PAULO. Pensando no futuro, TJSP regulamenta trabalho remoto para período pós-pandemia. **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**, 21 abr. 2021b. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=64866>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SÃO PAULO. **Projeto UPJ** – Unidade de Processamento Judicial: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. 2024a. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/UPJ>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça de São Paulo. **Produtividade em alta no TJSP**, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=105913>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça de São Paulo. **Relatório de Gestão**, ano 2024b. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/Download/Comunicacao/Publicacoes/RelatoriosGestao/RelatorioGestao_2024.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo: **Resolução nº 850, de 14 de abril de 2021a**: Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e dá outras providências. Disponível em: <https://esaj.tjsp.jus.br/gcn-frontend-vue/legislacao/find/196070>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA JÚNIOR, Marçal José Cavalcantia; SOUSA, Washington José. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39964>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SILVA NETO, Olímpio Ferreira; NEGRI, Sandra; MYSZCZUK, Ana Paula. Reflexos da virtualização de procedimentos judiciais e a preservação de princípios constitucionais na comarca brasileira de Barra do Garças–Mato Grosso: cenário de 2022 na visão de um

magistrado gestor. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 18, p. 399-411, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9745>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SILVA, Ana Paula Rocha e. **Desconexão do trabalho das servidoras públicas em teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região na fronteira entre o tempo de trabalho e de não trabalho**. 2023. 277 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023.

SILVA, Maria de Fátima Alves da. **A implantação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de Pernambuco: uma análise dos benefícios ao meio ambiente sustentável do TJPE**. 2020. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação e Desenvolvimento) – Centro Universitário de Guararapes – UNIFG, Recife, 2020.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; MENDES JUNIOR, Frederico; SANTOS, Marcel Ferreira de. Poder judiciário na era digital: o impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no exercício da jurisdição. **Revista Internacional Consinter de Direito**, p. 249-249, 2023. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/554>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SOARES, Paloma Medrado Lopes. **Ética empresarial e teletrabalho: o compliance quanto ao assédio moral, proteção de dados e desconexão-aspectos do direito comparado**. São Paulo: Thoth, 2022.

SOUZA, Sandro Monteiro de. **Desterritorialização do trabalho e esvaziamento do poder decisório das unidades descentralizadas dos órgãos jurídicos da União: a percepção dos procuradores seccionais da Fazenda Nacional no Paraná**. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **TJSP realizou mais de 31 milhões de atos judiciais durante o trabalho remoto**. São Paulo, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=64690>. Acesso em: 16 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **TJSP realizou mais de 31 milhões de atos judiciais durante o trabalho remoto**. São Paulo, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=64690>. Acesso em: 16 abr. 2025.

UPJ de São José dos Campos (SP) reduz 40% do acervo de processos. **Conjur**, 01 dez. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-dez-01/upj-sao-jose-campos-sp-reduz-40-acervo-processos/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

URREJOLA-CONTRERAS, Gabriela P. Relação entre fadiga mental e Síndrome de Burnout no contexto do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19: Uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1-8, 2023. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v21n3aop1003.pdf>. Acesso em: 16 Abril 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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 (RSP)**, Brasília 72 (1) 133-162, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>. Acesso em: 10 mar. 2025.

ANEXO 01

Anexo 01 – Tempo de Tramitação UPJs - TJSP

Vara	Média	Média	Média	Funcionári	Média	Média	Média	Funcionári
	Citação	Sentença	Extinção	os	Citação	Sentença	Extinção	os
	Antes da UPJ				Apó s UPJ			
Foro Central - Fazenda Pública/Acidentes								
1ª Vara do Juizado Especial da Fazenda Pública	57	180	514	8	40	149	541	17
2ª Vara do Juizado Especial da Fazenda Pública	82	328	727	7	83	242	832	2
3ª Vara do Juizado Especial da Fazenda Pública	82	309	557	0	78	164	616	17
4ª Vara do Juizado Especial da Fazenda Pública	135	332	598	0	99	244	725	17
UPJ da 1ª a 4ª Varas do Juizado Especial da Fazenda								
Pública da Comarca da Capital	89	287	599	15	75	200	679	53
Foro Central Cível								
41ª Vara Cível	249	442	654	6	68	238	486	
42ª Vara Cível	266	571	761	6	45	187	460	4
43ª Vara Cível	201	368	694	6	45	184	456	4
44ª Vara Cível	128	347	562	29	32	188	414	27
45ª Vara Cível	171	397	564	7	53	166	383	4
UPJ I - da 41ª a 45ª Varas Cíveis do Foro Central	203	425	647	54	49	193	440	43

Foro Central Cível								
26ª Vara Cível	139	326	429	10	29	121	315	4
27ª Vara Cível	1160	403	528	19	42	193	427	4
28ª Vara Cível	262	490	731	21	34	155	423	4
29ª Vara Cível	269	519	721	12	54	200	462	4
30ª Vara Cível	221	392	591	9	42	236	402	29
UPJ II - da 26ª a 30ª Varas Cíveis do Foro Central	410	426	600	71	40	181	406	45
Foro Central Cível								
21ª Vara Cível	198	459	708	11	54	229	413	4
22ª Vara Cível	238	511	807	9	59	276	492	8
23ª Vara Cível	424	674	953	11	71	233	504	4
24ª Vara Cível	158	356	575	15	36	134	274	4
25ª Vara Cível	156	338	666	8	48	235	458	4
UPJ III - da 21ª a 25ª Varas Cíveis do Foro Central	235	468	742	54	54	221	428	24
Foro Central Cível								
31ª Vara Cível	267	536	810	13	56	262	449	4
32ª Vara Cível	144	406	625	14	30	166	336	26
33ª Vara Cível	259	666	891	12	40	249	463	3
34ª Vara Cível	300	839	982	11	66	447	849	4
35ª Vara Cível	310	608	842	13	54	246	460	4
UPJ IV - da 31ª a 35ª Varas Cíveis do Foro Central	256	611	830	63	49	274	511	41
Foro Central Cível								
11ª Vara Cível	39	227	508	10	40	216	520	4

12ª Vara Cível	56	273	772	6	42	206	588	4
13ª Vara Cível	35	272	716	9	34	210	726	2
14ª Vara Cível	69	361	769	7	61	251	585	29
15ª Vara Cível	45	299	1125	7	47	290	806	4
UPJ IX - da 11ª a 15ª Varas Cíveis do Foro Central	49	286	778	39	45	235	645	43
Foro Central Cível								
16ª Vara Cível	30	167	367	8	31	142	358	10
17ª Vara Cível	43	244	412	11	43	283	476	8
18ª Vara Cível	36	258	490	8	46	165	393	10
19ª Vara Cível	47	251	469	10	49	242	462	8
20ª Vara Cível	53	261	545	9	48	233	432	8
UPJ V - da 16ª a 20ª Varas Cíveis do Foro Central	42	236	457	46	43	213	424	44
Foro Central Cível								
1ª Vara Cível	58	313	474	11	55	289	494	4
2ª Vara Cível	48	216	435	5	45	189	420	4
3ª Vara Cível	41	193	355	9	36	182	412	22
4ª Vara Cível	49	173	386	12	40	191	406	4
5ª Vara Cível	70	226	517	8	44	227	532	4
UPJ VI – da 1ª a 5ª Varas Cíveis do Foro Central	53	224	433	45	44	216	453	38
Foro Central Cível								
36ª Vara Cível	33	309	521	11	34	253	498	4
37ª Vara Cível	69	260	519	9	64	229	504	3
38ª Vara Cível	45	241	450	9	43	215	447	28

39ª Vara Cível	46	262	477	10	33	249	462	4
40ª Vara Cível	39	243	607	5	37	178	400	4
UPJ VII - da 36ª a 40ª Varas Cíveis do Foro Central	46	263	515	44	42	225	462	43
Foro Central Cível								
10ª Vara Cível	29	183	406	10	23	165	381	4
6ª Vara Cível	62	299	580	10	46	234	499	4
7ª Vara Cível	29	228	508	6	34	213	438	4
8ª Vara Cível	35	173	369	11	32	174	374	4
9ª Vara Cível	40	254	506	6	30	219	431	29
UPJ VIII - da 06ª a 10ª Varas Cíveis do Foro Central	39	227	474	43	33	201	425	45
Foro de Araçatuba								
1ª Vara Cível	173	434	636	10	58	182	433	3
2ª Vara Cível	209	477	661	11	58	297	487	3
3ª Vara Cível	171	458	669	9	41	235	441	3
4ª Vara Cível	173	361	595	10	54	161	394	26
5ª Vara Cível	181	475	632	10	33	205	426	3
6ª Vara Cível					40	51	78	3
UPJ da 1ª a 6ª Varas Cíveis	181	441	639	50	47	189	377	41
Foro de Bauru								
1ª Vara de Família e Sucessões	148	373	468	10	65	191	360	17
2ª Vara de Família e Sucessões	221	386	461	3	65	173	310	4
3ª Vara da Família e das Sucessões	92	235	169	8	52	142	192	3
UPJ da 1ª a 3ª Varas da Família e das Sucessões	154	331	366	21	61	169	287	24

Foro de Campinas								
1ª Vara do Juizado Especial Cível	25	139	229		27	108	246	16
2ª Vara do Juizado Especial Cível	27	149	219		33	146	285	16
3ª Vara do Juizado Especial Cível	48				35	156	266	14
UPJ da 1ª a 3ª Varas do Juizado Especial Cível	33	144	224		32	137	266	46
Foro de Campinas								
1ª Vara de Família e Sucessões	165	205	233	10	94	178	288	21
2ª Vara de Família e Sucessões	142	168	218	11	78	166	286	3
3ª Vara de Família e Sucessões	156	199	267	7	82	211	341	3
4ª Vara de Família e Sucessões	180	248	378	8	107	291	391	3
UPJ da 1ª a 4ª Varas da Família e das Sucessões	161	205	274	36	90	212	327	30
Foro de Indaiatuba								
1ª Vara Cível	86	338	402	15	78	417	530	1
2ª Vara Cível	66	267	474	14	55	403	587	3
3ª Vara Cível	107	259	502	11	55	372	590	3
4ª Vara Cível	37				38	101	147	31
5ª Vara Cível	57				46	141	170	3
UPJ - da 1ª a 5ª Varas Cíveis e Vara da Família e das Sucessões	71	288	459	40	54	287	405	41
Foro de Itaquaquecetuba								
1ª Vara Cível	88	329	516	15	110	316	574	3
2ª Vara Cível	178	404	628	14	180	382	687	29

3ª Vara Cível	139	340	662	12	96	298	674	3
UPJ - da 1ª a 3ª Varas Cíveis	135	358	602	41	129	332	645	35
Foro de Praia Grande								
1ª Vara Cível	78	354	511	17	55	342	527	3
2ª Vara Cível	58	296	425	12	59	386	604	3
3ª Vara Cível	67	246	417	16	77	307	464	3
4ª Vara Cível	21				64	158	204	3
5ª Vara Cível	36				45	131	190	26
UPJ - da 1ª a 5ª Varas Cíveis	52	299	451	45	60	265	398	38
Foro de Presidente Prudente								
1ª Vara Cível	155	466	639	10	46	203	433	3
2ª Vara Cível	144	396	595	12	34	222	455	3
3ª Vara Cível	174	514	6337	8	36	276	451	2
4ª Vara Cível	241	574	756	9	69	246	492	3
5ª Vara Cível	152	546	665	8	35	288	481	32
UPJ da 1ª a 6ª Varas Cíveis	173	499	1798	47	44	247	462	43
Foro de Santos								
10ª Vara Cível	170	364	661	10	30	167	381	2
11ª Vara Cível	146	430	650	13	46	206	399	31
12ª Vara Cível	178	334	908	10	44	212	494	2
9ª Vara Cível	205	506	738	11	54	266	447	2
UPJ da 9ª a 12ª Varas Cíveis	175	409	739	44	44	213	430	37

Foro de São José dos Campos								
1ª Vara Cível	173	381	507	10	42	157	258	2
2ª Vara Cível	249	557	648	13	66	265	354	3
3ª Vara Cível	133	288	460	11	47	128	240	28
4ª Vara Cível	196	432	581	10	46	210	325	2
UPJ da 1ª a 4ª Varas Cíveis	188	415	549	44	50	190	294	35
Foro de Sorocaba								
1ª Vara de Família e Sucessões	120	296	268	14	75	208	298	3
2ª Vara de Família e Sucessões	223	434	350	15	93	266	351	3
3ª Vara de Família e Sucessões	210	388	333	10	77	213	285	3
UPJ da 1ª a 4ª Varas da Família e das Sucessões	184	373	317	39	82	229	311	9
Foro Especial da Infância e Juventude								
1ª Vara Especial da Infância e Juventude	342	281	389	10	54	91	141	2
2ª Vara Especial da Infância e Juventude	217	258	319	8	55	56	107	1
3ª Vara Especial da Infância e Juventude	71	121	162	7	18	31	49	9
4ª Vara Especial da Infância e Juventude	232	235	314	9	35	80	142	2
5ª Vara Especial da Infância e Juventude	107	261	590		35	50	100	2
6ª Vara Especial da Infância e Juventude	720	382	610		21	36	77	2
UPJ da 1ª a 6ª Varas Especiais da Infância e Juventude	282	256	397	34	36	57	103	18
Foro Regional II - Santo Amaro								
10ª Vara da Família e Sucessões	418	744	929		64	123	208	2
11ª Vara da Família e Sucessões	330	821	974		61	113	212	2

7ª Vara da Família e Sucessões	287	539	807		76	103	242	4
8ª Vara da Família e Sucessões	375	747	942		91	170	272	1
9ª Vara da Família e Sucessões	258	470	845		56	146	240	2
UPJ da 7ª a 11ª Varas da Família e das Sucessões	414	664	899		70	131	235	11
Foro Regional II - Santo Amaro								
10ª Vara Cível	280	541	666		34	131	301	8
12ª Vara Cível	160	720	926		48	194	351	8
13ª Vara Cível	351	652	930		36	168	290	7
9ª Vara Cível	258	740	870		36	124	291	8
UPJ da 9ª a 14ª Varas Cíveis	262	663	848		39	154	308	31
Foro Regional III - Jabaquara								
1ª Vara Cível	271	406	657		42	124	650	4
2ª Vara Cível	149	344	581		32	130	648	5
3ª Vara Cível	227	414	612		46	188	615	3
4ª Vara Cível	137	269	499		36	119	556	28
5ª Vara Cível	295	527	772		42	192	677	4
6ª Vara Cível	273	743	904		42	113	560	2
UPJ da 1ª a 6ª Varas Cíveis	225	451	671		40	144	618	46
TOTAL	165	377	633	977	52	202	415	904

% Redução Geral 68% 46% 34% 7 %