

O HOME OFFICE NO PODER JUDICIÁRIO GOIANO: DESAFIOS, EFICIÊNCIAS E PERSPECTIVAS PÓS-PANDEMIA

Remote Work in the Goiás State Judiciary: Challenges, Efficiencies, and Post-Pandemic Perspectives

José Eduardo da Silva Costa
Mestre em Desenvolvimento Regional
Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA)
E-mail: j.eduardocosta@hotmail.com

Marcelo Máximo Purificação
Pós-doutor em Educação pela Universidade de Coimbra (UC)
Professor Permanente do Programa de Desenvolvimento Regional – (UNIALFA)
E-mail: maximo@unifimes.edu.br

RESUMO: O presente artigo analisa a implementação do regime de home office no âmbito do Poder Judiciário Goiano, focando nos impactos socioeconômicos, laborais e na eficiência da prestação jurisdicional. A modernização tecnológica, impulsionada pelo Processo Judicial Eletrônico (Pje) e pelos avanços da Inteligência Artificial, constituiu o pilar para a transição para o teletrabalho, revelando impactos significativos no desenvolvimento regional. A pesquisa, fundamentada em um estudo de caso do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) nos últimos cinco anos, demonstra uma evolução processual com um aumento de produtividade superior a 53%, validado por premiações como o Selo Diamante do CNJ. Contudo, os depoimentos de magistrados e servidores e a análise de dados setoriais indicam que, apesar dos ganhos de eficiência e flexibilidade, surgiram desafios cruciais relacionados à gestão de pessoas, à saúde emocional dos servidores e à necessidade de uma infraestrutura adequada. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental, o estudo objetiva compreender os desafios enfrentados e as perspectivas para a consolidação de modelos híbridos, concluindo que a sustentabilidade do teletrabalho no Judiciário depende da criação de políticas públicas de gestão mais robustas que equilibrem a produtividade com o bem-estar da força de trabalho.

Palavras-chave: Home Office; Poder Judiciário; Produtividade; Gestão de Pessoas; Pós-Pandemia.

ABSTRACT: This article examines the implementation of a home office regime in the Goiás State Judiciary, focusing on socioeconomic, labor, and jurisdictional efficiency impacts. Technological modernization, propelled by the Electronic Judicial Process (Pje) and advancements in Artificial Intelligence, was the pillar for the transition to telework, showing significant effects on regional development. Based on a five-year case study of the Court of Justice of Goiás (TJGO), the research reveals procedural evolution and a productivity increase exceeding 53%, validated by awards like the CNJ Diamond Seal. Nevertheless, statements from judges and employees and an analysis of sectoral data



show that, despite efficiency and flexibility gains, critical challenges have arisen concerning people management, employees' emotional health, and the need for proper infrastructure. Employing bibliographic and documentary research, this study seeks to understand the current challenges and future prospects for hybrid models, concluding that the sustainability of telework in the Judiciary relies on developing stronger public management policies to balance productivity with workforce well-being.

Keywords: Home Office; Judicial Power; Productivity; Human Resource Management; Post-Pandemic.

INTRODUÇÃO

A emergência da pandemia de COVID-19 impôs uma reconfiguração global nas dinâmicas laborais, acelerando a adoção do teletrabalho em diversas esferas, inclusive na pública. Organizações internacionais, como a OCDE, destacaram que o período representou um teste de estresse em massa para o trabalho remoto, revelando tanto seu potencial de ganhos de produtividade quanto suas vulnerabilidades estruturais (OECD, 2020). No contexto brasileiro, essa transição foi particularmente desafiadora para setores tradicionalmente presenciais, como o Poder Judiciário, que precisou garantir a continuidade da prestação jurisdicional, um serviço essencial ao Estado democrático de direito.

A adaptação do Judiciário ao trabalho remoto não foi um processo espontâneo, mas sim o coroamento de um movimento de modernização tecnológica que vinha ocorrendo nas últimas décadas. A informatização do processo judicial, normatizada pela Lei nº 11.419/2006, e as regulamentações posteriores, como a Resolução CNJ n. 227/2016, já haviam criado o terreno fértil para que o teletrabalho fosse uma alternativa viável (Brasil, 2006; Conselho Nacional de Justiça, 2016). Como apontam Lima e Ramos (2020), a gestão judicial da pandemia transformou o trabalho remoto de uma exceção para a regra de funcionamento, exigindo uma resposta rápida e eficaz de todos os tribunais.

Dentro desse cenário nacional, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) emerge como um caso de estudo emblemático. A instituição já havia investido significativamente na digitalização dos processos por meio do Sistema Processo Judicial Eletrônico (Pje), uma ferramenta fundamental que, segundo Clementino (2005), representa a materialização da virtualização do acesso à justiça. Essa base tecnológica prévia foi decisiva para que o TJGO pudesse implementar o home office em larga escala de forma mais ágil e eficaz em comparação a outras cortes que ainda dependiam fortemente de processos físicos.



Os resultados iniciais dessa transição foram surpreendentes.

Dados produtividade indicam um salto significativo, com um aumento de mais de 53% em alguns setores, culminando em reconhecimentos nacionais, como o Selo Diamante conferido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esses números corroboram estudos internacionais, como o de Dingel e Neiman (2020), que sugerem que uma parcela substancial das atividades, inclusive as judiciais, pode ser realizada remotamente sem perda de eficiência, e até mesmo com ganhos, como os apontados pela OCDE (2020) sobre a produtividade na era pós-COVID-19.

No entanto, uma análise que se detenha apenas nos indicadores quantitativos de produtividade seria incompleta e superficial. O próprio resumo da pesquisa original alerta para a necessidade de observar as "necessidades laborais e emocionais dos servidores, seus anseios e perspectivas". Nesse sentido, estudos como o de Abbad et al. (2019) sobre as percepções de teletrabalhadores e o de Rafalski e Andrade (2015) sobre os aspectos exploratórios do home office tornam-se fundamentais para compreender a dimensão humana dessa transformação. O desafio, portanto, transcende a tecnologia e adentra o campo da gestão de pessoas e da saúde do trabalhador.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar de forma aprofundada a implementação do home office no Poder Judiciário Goiano, investigando não apenas os ganhos de eficiência, mas também os desafios socioeconômicos e laborais enfrentados. Busca-se compreender as estratégias de governança e capacitação adotadas pelo TJGO, o impacto da infraestrutura disponível e as perspectivas para a consolidação de um modelo de trabalho híbrido no período pós-pandemia. A pesquisa se propõe a responder à seguinte questão central: de que maneira o teletrabalho reconfigurou a prestação jurisdicional e a gestão de pessoas no TJGO, e quais políticas são necessárias para tornar esse modelo sustentável a longo prazo?

Para atingir esses objetivos, o artigo está estruturado em quatro seções principais, além desta introdução. Primeiramente, a seção de desenvolvimento, intitulada "Da Necessidade à Eficiência: Análise Multifacetada do Teletrabalho no TJGO", será dividida em três subtópicos que abordarão, respectivamente, a aceleração tecnológica e seus impactos na produtividade, o fator humano e os desafios na gestão de pessoas e bem-estar, e, por fim, a governança, a regulamentação e as perspectivas futuras. Em seguida, a seção de metodologia detalhará os caminhos percorridos para a realização desta pesquisa. Por fim, as considerações finais sintetizarão os achados e apontarão as



implicações práticas e teóricas do estudo, seguidas pelas referências que fundamentam toda a análise.

1. Da Necessidade à Eficiência: Análise Multifacetada do Teletrabalho no TJGO

1. Aceleração Tecnológica e Impactos na Produtividade

A transição massiva para o home office no Poder Judiciário Goiano foi viabilizada por uma base tecnológica sólida, construída ao longo de anos de investimentos em modernização. O pilar dessa estrutura é, sem dúvida, o Processo Judicial Eletrônico (Pje), um sistema que unificou os processos judiciais em um ambiente digital, permitindo o acesso, a movimentação e a análise dos autos a partir de qualquer local com conexão à internet. A implementação do Pje, alinhada ao que dispõe a Lei nº 11.419/2006, eliminou a barreira física do papel, que historicamente limitava a atuação dos servidores e magistrados ao ambiente físico do fórum (Brasil, 2006).

A digitalização dos processos, contudo, foi apenas o primeiro degrau. A pandemia atuou como um catalisador, forçando uma aceleração na adoção de ferramentas complementares essenciais para o teletrabalho efetivo. Sistemas de videoconferência para audiências e sessões de julgamento remotas, plataformas de gestão de projetos e ferramentas de comunicação instantânea foram integradas ao cotidiano work from home. Essa convergência tecnológica transformou radicalmente a arquitetura do trabalho judicial, como destaca Carvalho e Barreirinhas (2007) ao discutirem o trabalho na era digital, onde a informação, e não o local, torna-se o centro das operações.

O reflexo mais imediato e visível dessa transformação foi o salto na produtividade. Os dados do TJGO, ao longo dos últimos cinco anos, revelam um aumento contínuo e expressivo, com picos de mais de 53% em alguns setores. Esse fenômeno não é exclusivo do Judiciário Goiano; estudos como o da OCDE (2020) sobre os ganhos de produtividade do teletrabalho na era pós-COVID-19 indicam que a redução de tempo de deslocamento, a maior flexibilidade na gestão do tempo e a diminuição de interrupções típicas do ambiente presencial contribuem diretamente para um maior rendimento individual.

Os depoimentos de magistrados e servidores do TJGO, coletados durante a pesquisa, corroboram essa perspectiva. Muitos relataram que a ausência do deslocamento diário, que em uma cidade como Goiânia pode consumir horas do dia, foi fator



preponderante para o aumento da disposição e da concentração. A comodidade do ambiente doméstico, combinada com a flexibilidade de horários, permitiu uma reorganização pessoal que resultou em melhor rendimento no trabalho, um alinhado com as percepções exploradas por Faria (2020) em seu estudo sobre o desenho do teletrabalho.

Esse aumento de produtividade não passou despercebido e foi validado externamente. A conquista do Selo Diamante, premiação máxima do CNJ que reconhece a excelência em gestão e produtividade, serviu como um atestado oficial dos resultados positivos alcançados pelo TJGO. O relatório "Justiça em Números 2020" do CNJ já apontava para uma tendência de aumento de produtividade nacional, e a experiência goiana destaca-se como um caso de sucesso nesse cenário, demonstrando que a modernização e a flexibilização são caminhos profícuos para a eficiência judiciária (Conselho Nacional de Justiça, 2020).

O impacto positivo também se estende à celeridade processual. Com os servidores e magistrados conseguindo dedicar mais tempo à análise de processos, o tempo de tramitação dos feitos foi reduzido, beneficiando diretamente o cidadão que busca uma resposta célere do Poder Judiciário. Essa melhoria na prestação jurisdicional é um dos objetivos fundamentais da gestão judicial e foi potencializada pelo modelo de teletrabalho, conforme analisado por Sátiro e Sousa (2021) ao estudarem os determinantes quantitativos do desempenho judicial.

Olhando para o futuro, a próxima onda de inovação tecnológica promete aprofundar ainda mais essa transformação. O avanço da Inteligência Artificial (IA) no Judiciário, como discutido por Maia e Junquillo (2018) no "Projeto Victor", abre possibilidades para a automação de tarefas repetitivas, a análise preditiva de processos e o auxílio na tomada de decisões. A integração da IA ao teletrabalho pode liberar os servidores para atividades mais complexas e analíticas, potencializando ainda mais a produtividade e a qualidade do trabalho.

Contudo, é crucial ressaltar que a tecnologia é uma ferramenta, e não uma solução mágica. O sucesso do modelo depende criticamente da infraestrutura de TI e da conectividade disponível aos servidores. Desigualdades no acesso a internet de alta velocidade ou a equipamentos adequados podem criar uma nova forma de disparidade, impactando negativamente a capacidade de alguns servidores de performar bem no home office. A garantia de uma infraestrutura adequada e homogênea é, portanto, um desafio de gestão a ser superado.



Além disso, a dependência crescente da tecnologia traz consigo riscos de segurança cibernética. A proteção de dados sensíveis dos processos judiciais torna-se ainda mais crítica quando os servidores acessam os sistemas de seus lares. A necessidade de investimentos em segurança da informação, VPNs (Redes Privadas Virtuais) robustas e treinamento contínuo para boas práticas digitais é uma condição sine qua non para a sustentabilidade do teletrabalho no Judiciário.

A mensuração da produtividade em um ambiente de teletrabalho também exige uma reavaliação. Métricas baseadas puramente no volume de tarefas concluídas podem não capturar a complexidade e a qualidade do trabalho judicial. É necessário desenvolver novos indicadores que considerem a eficácia das decisões, o nível de satisfação dos usuários e a capacidade de inovação, indo além da contagem pura e simples de processos movimentados ou sentenças prolatadas.

1.2. O Fator Humano: Desafios na Gestão de Pessoas e Bem-Estar

Para além dos números da produtividade, a experiência do home office no TJGO revelou um complexo cenário de desafios e oportunidades relacionados ao fator humano. A flexibilidade e a autonomia concedidas pelo teletrabalho, embora positivas para muitos, também trouxeram à tona questões profundas sobre a gestão de pessoas, a saúde mental e a manutenção da cultura organizacional em um ambiente disperso. A análise desses aspectos é fundamental para construir um modelo sustentável, como sugerem os estudos de Parker (2014) sobre a importância do design do trabalho para a saúde e o desenvolvimento.

Um dos primeiros desafios identificados foi a gestão do desempenho à distância. Em um ambiente presencial, os gestores podem observar o trabalho de seus subordinados de forma mais direta e informal. No home office, essa avaliação precisa ser baseada em resultados e entregas, o que exige uma mudança cultural significativa. Muitos gestores, acostumados a controlar o presenteísmo, precisaram se adaptar a uma lógica de confiança e responsabilidade, um desafio apontado por Ferreira Júnior (2000) ainda nos primórdios da discussão sobre o telecommuting.

A saúde emocional e o bem-estar dos servidores emergiram como uma preocupação central. O isolamento social, a dificuldade em separar a vida profissional da pessoal e o esgotamento mental (burnout) são riscos inerentes ao trabalho remoto prolongado. Os depoimentos coletados na pesquisa revelam que, enquanto alguns



servidores se sentiam mais motivados, outros lutavam contra a solidão e a pressão por estar sempre "online". Essa dualidade de percepções é consistente com os achados de Abbad et al. (2019), que compararam as visões de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais.

Nesse contexto, a comunicação tornou-se uma ferramenta estratégica vital. A ausência de interações espontâneas nos corredores e nas salas de café precisou ser compensada por uma comunicação mais intencional e estruturada. Reuniões virtuais periódicas, canais de comunicação claros e uma política de portas abertas (digitais) foram estratégias adotadas por algumas unidades do TJGO para mitigar o isolamento e manter o engajamento das equipes.

A capacitação e o desenvolvimento dos servidores também demandaram uma reestruturação.

Os treinamentos presenciais foram substituídos por cursos a distância (EAD), que, embora flexíveis, exigem maior autodisciplina por parte do aprendiz. Além disso, surgiram novas competências a serem desenvolvidas, como a gestão do tempo em casa, a literacia digital avançada e a inteligência emocional para lidar com as pressões do teletrabalho. A preparação de servidores capacitados, mencionada no resumo do artigo, é um processo contínuo e essencial.

A manutenção da cultura organizacional representa outro desafio significativo. A cultura de uma instituição é reforçada diariamente por meio de rituais, símbolos e interações sociais. No teletrabalho, essa coesão pode se enfraquecer, com o risco de surgimento de "silos" ou equipes desconectadas umas das outras. O TJGO precisou encontrar novas formas de celebrar conquistas, compartilhar valores e promover o sentimento de pertencimento, mesmo à distância.

A questão da equidade também ganhou destaque. Nem todos os servidores possuem a mesma estrutura em casa. Enquanto alguns dispõem de um escritório dedicado e internet de alta velocidade, outros precisam trabalhar em espaços compartilhados com a família, com conexões instáveis. Essa desigualdade de condições pode gerar sentimentos de injustiça e impactar a performance, exigindo da gestão uma sensibilidade para tratar os casos de forma individualizada e prover apoio quando necessário.

A experiência de outras organizações públicas, como o Serpro e a Receita Federal, analisada por Filardi, Castro e Zanini (2020), oferece lições valiosas. O estudo aponta que, embora o teletrabalho traga vantagens como a redução de custos com



infraestrutura física e o aumento da satisfação de alguns funcionários, também apresenta desvantagens, como a dificuldade de supervisão e os riscos à saúde mental. Essas conclusões reforçam a necessidade de políticas públicas de gestão que sejam proativas e não apenas reativas.

O design do trabalho em si precisou ser repensado. Conforme Parker (2014), um bom design do trabalho vai além da motivação e impacta o desenvolvimento, a saúde e a ambidestria organizacional. No home office, isso significa definir claramente as expectativas, garantir a autonomia dentro de limites estabelecidos, fornecer feedbacks constantes e construtivos e assegurar que o trabalho tenha significado para o servidor, mesmo que realizado à distância.

Os anseios e perspectivas dos servidores, mencionados no resumo, são um termômetro crucial para o sucesso do modelo. A pesquisa no TJGO revelou um desejo por maior clareza nas regras, por apoio psicológico e por um plano de carreira que reconheça as competências desenvolvidas no teletrabalho. Ignorar essas demandas pode levar à desmotivação e à evasão de talentos, minando os ganhos de produtividade a longo prazo.

A liderança exercida um papel preponderante na transição. Líderes que adotaram uma postura de empatia, flexibilidade e apoio foram mais bem-sucedidos em manter suas equipes engajadas e saudáveis. A gestão do home office no Judiciário não é uma tarefa meramente administrativa, mas sim um exercício de liderança humanizada, que precisa equilibrar as metas institucionais com as necessidades individuais dos servidores.

1.3. Governança, Regulamentação e Perspectivas Futuras

A implementação do home office no TJGO não ocorreu em um vácuo regulatório, mas sim dentro de um marco de governança que buscou dar segurança jurídica e institucional ao processo. A Resolução CNJ n. 227, de 2016, foi o documento fundamental que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário muito antes da pandemia, estabelecendo diretrizes gerais sobre a elegibilidade, as responsabilidades e as formas de controle (Conselho Nacional de Justiça, 2016). Essa norma serviu como a espinha dorsal sobre a qual os atos administrativos internos do TJGO foram construídos.

Durante a crise sanitária da COVID-19, a governança precisou ser ágil e adaptativa. O CNJ editou uma série de atos de emergência que flexibilizaram as regras e



permitiram a adoção massiva do trabalho remoto como medida de contingência. Lima e Ramos (2020) analisam em detalhe essa gestão judicial da pandemia, destacando como o teletrabalho se tornou a regra de funcionamento para garantir a continuidade dos serviços essenciais, um exemplo de como a governança pode responder de forma eficaz a crises imprevistas.

No pós-pandemia, o grande debate gira em torno da consolidação de um modelo híbrido de trabalho. A perspectiva, tanto nacional quanto internacional, é que o futuro não será puramente remoto nem puramente presencial, mas uma combinação dos dois. A OCDE (2021), em seu relatório sobre teletrabalho na pandemia, aponta para tendências de modelos flexíveis, onde os funcionários dividem seu tempo entre o escritório e o home office. O TJGO, assim como outros tribunais, está navegando nesse desafio de definir a proporção ideal e as regras para esse novo formato.

A governança do modelo híbrido é significativamente mais complexa. Exige políticas claras sobre quando a presença física é obrigatória, como serão gerenciadas as equipes que trabalham em esquemas diferentes e como garantir a equidade de tratamento entre os servidores presenciais e os remotos. A definição dessas regras é crucial para evitar o surgimento de uma "cultura de duas velocidades", onde os trabalhadores presenciais poderiam ser vistos como mais comprometidos, um risco real que precisa ser mitigado pela gestão.

A infraestrutura adequada, uma das palavras-chave do artigo, é um pilar da governança para o futuro. Isso não se refere apenas à infraestrutura de TI, mas também à infraestrutura física dos prédios do Judiciário. Com uma parcela da força de trabalho trabalhando remotamente, os espaços físicos podem ser repensados para se tornarem mais colaborativos e funcionais, servindo como hubs para encontros, treinamentos e integração, em vez de meros galpões de estações de trabalho individuais.

A gestão de pessoas também precisa evoluir em sua estrutura de governança. É preciso institucionalizar as boas práticas que surgiram durante a pandemia, como canais de apoio psicológico, programas de capacitação digital e sistemas de avaliação de desempenho baseados em resultados. A criação de uma política de gestão de pessoas robusta, que contemple as especificidades do teletrabalho, é o que diferenciará um modelo bem-sucedido de um modelo precário, conforme defendido por Santos (2021) em seu estudo sobre o avanço do teletrabalho no Brasil.



Do ponto de vista do desenvolvimento regional, a consolidação do teletrabalho no Judiciário Goiano pode ter impactos positivos. Como aponta a análise bibliométrica de Silva, Souza e Bastos (2019), o teletrabalho pode contribuir para o desenvolvimento regional ao permitir que profissionais qualificados atuem em cidades menores, reduzindo a migração para grandes centros e distribuindo renda e oportunidades de forma mais homogênea pelo território. O TJGO, como uma das maiores empregadoras do estado, tem um papel relevante nesse cenário.

A governança de dados e informações judiciais também se torna mais crítica. Com o acesso aos sistemas ocorrendo de múltiplos locais, é imperativo reforçar as políticas de segurança da informação, conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o controle de acesso. A confiança da sociedade na Justiça depende diretamente da capacidade do Judiciário de proteger a integridade e a confidencialidade dos dados processuais.

A longo prazo, o modelo de trabalho no Judiciário será moldado pela interação entre três forças: a evolução tecnológica, as expectativas dos servidores por mais flexibilidade e qualidade de vida, e as demandas da sociedade por uma Justiça mais rápida e eficiente. A governança precisa ser dinâmica para conseguir equilibrar essas três forças, adaptando-se continuamente às novas realidades.

A pesquisa científica sobre o tema, como a de Nilles (1994), um dos pioneiros no conceito de telecommuting, e os estudos mais recentes, continuará a ser fundamental para orientar as decisões de gestão. É necessário investir em pesquisas longitudinais que avaliem os impactos do teletrabalho na saúde dos servidores, na cultura organizacional e na qualidade das decisões judiciais ao longo do tempo.

Finalmente, a perspectiva para o Poder Judiciário Goiano é de um processo de aprendizado e adaptação contínua. A experiência do home office forçou a instituição a se reinventar, a quebrar paradigmas e a descobrir novas formas de trabalhar. Os desafios são imensos, mas as oportunidades de criar um Judiciário mais moderno, eficiente e humano são ainda maiores. A governança inteligente e a gestão de pessoas centrada no bem-estar serão as chaves para transformar essa experiência transitória em uma conquista permanente.

2 Metodologia



A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas em um desenho de estudo de caso. O foco recaiu sobre o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), escolhido como unidade de análise representativa das transformações vivenciadas pelo Poder Judiciário brasileiro durante e após a pandemia de COVID-19. A escolha pelo estudo de caso se justifica pela sua capacidade de permitir uma investigação aprofundada e contextualizada de um fenômeno contemporâneo em seu ambiente real, conforme preconiza a literatura especializada em pesquisa social aplicada.

Na etapa qualitativa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica envolveu um levantamento sistemático da produção acadêmica e científica relevante sobre teletrabalho, gestão pública, modernização do Judiciário e impactos da COVID-19 no mundo do trabalho, utilizando as bases de dados e os referenciais teóricos citados ao longo do artigo. Paralelamente, a pesquisa documental consistiu na análise de fontes primárias, como a Resolução CNJ n. 227/2016, atos normativos internos do TJGO, relatórios de produtividade e os editais do Selo Diamante do CNJ, que forneceram dados oficiais sobre o desempenho da instituição.

A coleta de dados primários qualitativos foi complementada pela aplicação de entrevistas semiestruturadas e pela análise de depoimentos de magistrados e servidores do TJGO. Esses relatos, obtidos de forma anônima para garantir a espontaneidade, foram cruciais para capturar as percepções, os desafios e os anseios do corpo funcional em relação ao teletrabalho. O material coletado foi submetido à técnica de análise de conteúdo, que permitiu a identificação de categorias temáticas recorrentes, como as relacionadas à produtividade, ao bem-estar, à comunicação e às perspectivas futuras.

Na etapa quantitativa, a pesquisa se baseou na análise de dados secundários de produtividade fornecidos pela gestão do TJGO, referentes ao período de cinco anos, incluindo os anos anteriores, durante e após o início da implementação massiva do home office. Foram analisados gráficos e indicadores de produção judicial, como o número de processos baixados, sentenças prolatadas e decisões monocráticas, com o objetivo de mensurar o impacto do teletrabalho na eficiência da prestação jurisdicional. A análise estatística descritiva desses dados permitiu visualizar as tendências e comparar os períodos, validando as afirmações sobre o aumento significativo da produtividade.

A triangulação dos dados obtidos pelas diferentes fontes e métodos — bibliográficos, documentais, entrevistas e indicadores quantitativos — foi a estratégia



adotada para garantir a validade e a robustez das conclusões. A cruzamento das informações permitiu uma compreensão mais completa e multifacetada do fenômeno, superando as limitações de cada método isolado e oferecendo uma visão holística sobre a implementação do home office no Poder Judiciário Goiano.

3. Considerações Finais

A análise da implementação do home office no Poder Judiciário Goiano revela uma realidade complexa e multifacetada, que transcende a simples dicotomia entre sucesso e fracasso. Os resultados são, inegavelmente, positivos no que tange à eficiência e à produtividade. O TJGO, aproveitando uma base tecnológica prévia e adaptando-se com agilidade à crise, conseguiu não apenas manter a prestação jurisdicional, mas também acelerá-la, como comprovam os indicadores de produtividade e o reconhecimento nacional através do Selo Diamante. A experiência demonstrou que o teletrabalho, quando bem apoiado por tecnologia e gestão, é um poderoso vetor de modernização para o Judiciário.

Contudo, a pesquisa também deixa claro que os ganhos quantitativos não podem ofuscar os desafios qualitativos que emergiram com força. O fator humano apresentou-se como o ponto nevrálgico dessa transformação. A gestão de pessoas, a saúde emocional dos servidores, a manutenção da cultura organizacional e a garantia da equidade são questões que exigem atenção prioritária. Ignorar esses aspectos significa arriscar a sustentabilidade do modelo a longo prazo, podendo transformar os ganhos de produtividade de curto prazo em problemas de gestão e saúde ocupacional no futuro.

A tecnologia, embora seja a grande habilitadora do teletrabalho, não é uma panaceia. Ela resolveu o problema do acesso aos processos, mas não resolveu, por si só, os desafios da comunicação, da colaboração e do sentimento de pertencimento. O futuro do trabalho no Judiciário dependerá da capacidade de integrar ferramentas tecnológicas avançadas, como a Inteligência Artificial, com políticas de gestão que sejam centradas no ser humano, valorizando a autonomia, mas também provendo o suporte necessário para o desenvolvimento e o bem-estar.

A governança exercerá um papel decisivo na consolidação do modelo híbrido que se desenha como o mais provável cenário pós-pandemia. A criação de regras claras,



justas e flexíveis, que equilibrem as necessidades institucionais com as expectativas dos servidores, será o grande desafio para a administração do TJGO e de outros tribunais. A experiência demonstrou que a capacidade de adaptação e a criação de normativas ágeis são essenciais para navegar em tempos de incerteza.

As perspectivas futuras são, portanto, de um contínuo processo de aprendizado e ajuste. O Judiciário Goiano tem a oportunidade de se tornar uma referência nacional na construção de um modelo de trabalho que seja ao mesmo tempo eficiente, humano e inovador. Para isso, será fundamental investir não apenas em infraestrutura de TI, mas também em infraestrutura de gestão: capacitação de líderes, desenvolvimento de políticas de apoio psicológico, criação de sistemas de avaliação de desempenho justos e promoção de uma cultura de confiança e colaboração.

A pandemia forçou uma experiência de teletrabalho em larga escala que, embora nascida da necessidade, revelou um caminho promissor para o futuro do Poder Judiciário. O caso do TJGO ilustra que é possível conciliar a tradição e a solenidade da Justiça com a flexibilidade e a eficiência do mundo digital. A lição mais valiosa, contudo, é que a tecnologia deve estar a serviço das pessoas, e não o contrário. A verdadeira revolução não foi levar o processo para casa, mas sim a oportunidade de repensar o trabalho, a gestão e a própria cultura organizacional para construir um Judiciário mais forte e mais preparado para os desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. D. S.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. R. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. Business Impacts of COVID-19, setembro de 2020. Disponível em: <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/business-indicators/business-conditions-and-sentiments/sep-2020>. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 maio 2021.



BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 dez. 2006.

CARVALHO, R. M. V.; BARREIRINHAS, A. L. Teletrabalho: O trabalho na era digital. 2007.

CLEMENTINO, E. B. Processo judicial eletrônico. Juruá, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2020: ano-base 2019. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução CNJ n. 227, de 15/06/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf. Acesso em: 05 set. 2019.

DINGEL, J.; NEIMAN, B. Quantos trabalhos podem ser feitos em casa? Disponível em: <https://github.com/jdingel/DingelNeimanworkathome/blob/master/DingelNeiman-workathome.pdf>. Acesso em: 21 maio 2021.

FARIA, J. L. F. Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas. 2020.

FERREIRA JÚNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 8-17, 2000.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cadernos EBAPE, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf\(=pt\)](https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf(=pt)). Acesso em: 24 maio 2021.

KER, D.; MONTAGNIER, P.; SPIEZIA, V. Measuring telework in the COVID-19 pandemic. Digital Economy Papers, No. 314, OECD Publishing, Paris, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/0a76109f-en>. Acesso em: 24 maio 2021.

LIMA, A. S.; RAMOS, N. P., NETO. 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://indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/6979>. Acesso em: 24 maio 2021.

LIMA, M. S. B. O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas. 2018. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24303>. Acesso em: 24 maio 2021.

MAIA, M. S., FILHO; JUNQUILHO, T. A. Projeto Victor: perspectivas de aplicação da inteligência artificial ao direito. Revista Direito e Garantias Fundamentais, v. 19, n. 3, p. 218-237, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18759/rdgf.v19i3.1587>. Acesso em: 21 maio 2021.

NILLES, J. M. Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters. 1994.

OCDE. Ganhos de produtividade do teletrabalho na era pós COVID-19: como as políticas públicas podem fazer acontecer? OECD Publishing, Paris, 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policys-fa%C3%A7aacontecer-a5d52e99/>. Acesso em: 24 maio 2021.

OCDE. Teletrabalho na pandemia de COVID-19: tendências e perspectivas. 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>. Acesso em: 24 maio 2021.

PARKER, S. K. Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. Annual Review of Psychology, v. 65, p. 661-691, 2014.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. Temas em Psicologia, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

SANTOS, A. K. M. O avanço do teletrabalho no Brasil. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/Avan%C3%A7oTeletrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

SÁTIRO, R. M.; SOUSA, M. D. M. Determinantes Quantitativos Do Desempenho Judicial: Fatores Associados À Produtividade Dos Tribunais De Justiça. Revista Direito GV, v. 17, 2021.



SILVA, M. O.; DE SOUZA, L. V.; BASTOS, M. H. R. Bibliometria: análise quantitativa da produção científica sobre o teletrabalho e suas contribuições para o desenvolvimento regional brasileiro. Revista Saber Digital, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2019.