

EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA DE TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – O CASO DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

SUCCESSFUL TELEWORK EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION - THE CASE OF A BRAZILIAN JUDICIARY BODY

Priscilla Aline Gonçalves Marques **1**
Danieli Artuzi Pes Backes **2**

Resumo: A proposta do estudo é verificar a adequação e conformidade do modelo de teletrabalho do TRT-MT, sob a perspectiva dos gestores e colaboradores que aderiram ao trabalho remoto, propondo um modelo para a Administração Pública. O método empregado foi misto, incluindo entrevista a um gestor, questionário semiaberto aos teletrabalhadores e análise documental. Categorias emergiram dos resultados, tais como: motivações, implicações para a vida pessoal e familiar, avaliação da gestão, vantagens e desvantagens do teletrabalho, além de subcategorias relacionadas à gestão: a) suporte e recursos tecnológicos; b) metas; c) relacionamento com supervisor e colegas, d) comunicação; e) adequação às tarefas; f) visibilidade; g) identidade e pertencimento à organização; h) participação no planejamento; i) avaliação de desempenho. As principais conclusões são: o modelo adotado pelo TRT é adequado e, apesar de poucas desvantagens levantadas, atende à finalidade para o qual foi desenvolvido. O modelo serve como referência para outros órgãos públicos brasileiros.

Palavras-chave: Teletrabalho. Motivações. Gestão. Vantagens. Desvantagens.

Abstract: The main objective of this study is to verify the adequacy of the TRT-MT teleworking model from the perspective of managers and employees who adhered to remote work, proposing a model for Public Administration. Thus, we used a mixed method including interview with a manager, a semi-open questionnaire to teleworkers and document analysis. Categories emerged from the results: motivations, implications for personal and family life, assessment of management, advantages, and disadvantages of telework. Subcategories related to management: a) support and technological resources; b) goals; c) relationship with supervisor and colleagues, d) communication; e) suitability for the tasks; f) visibility; g) identity and belonging to the organization; h) participation in planning; i) performance evaluation. The main conclusions: the model adopted by the TRT is adequate and it meets the purpose for which it was developed. The model is detailed in order to serve as a reference for other Brazilian public bodies.

Keywords: Telework. Motivation. Management. Advantages. Disadvantages.

Especialista. **1**

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7603160175011161>.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3984-9664>.

E-mail: pri.ufmt@gmail.com

Doutora. **2**

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6903323262733692>.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6411-6649>.

E-mail: backes.dani@gmail.com

Introdução

Com o advento da pandemia de Covid-19 e a necessidade de isolamento social para conter a propagação do vírus, boa parte das organizações foram desafiadas a empreender grandes esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Algumas organizações não tiveram o tempo necessário para adaptação e treinamento de seus colaboradores e enfrentaram problemas, vários deles motivados por barreiras de comunicação e mudanças nas relações de trabalho (JOSHI; BHASKAR; GUPTA, 2020, BLUNDELL et al., 2020).

As medidas para contenção da pandemia foram normatizadas pelo governo brasileiro pela Portaria nº 188, 3/2/2020, quando se declarou estado de emergência em Saúde Pública, e também pela Lei 13.979, de 06/02/2020, fato que gerou uma série de desafios jurídicos para a administração dos contratos de trabalho (NAHAS; MARTINEZ, 2020). O estado de emergência também gerou impactos organizacionais e econômico-financeiros sobre muitas organizações, não só no Brasil como em todo o mundo (BACKES et al., 2020; TROUP; ROSE, 2012).

No entanto, a modalidade de trabalho que, para o cenário brasileiro e também para as organizações internacionais, pareceu uma inovação, já estava sendo utilizada de modo formal, desde o ano de 2013, por instituições isoladas da Administração Pública, em especial, alguns órgãos do poder judiciário brasileiro. No ano de 2016, a modalidade foi regulamentada em território nacional pelo Conselho Nacional de Justiça, permitindo a emissão de normativas complementares por cada Tribunal (ANTUNES; FISCHER, 2020; LIMA, 2018; LIMA; NETO, 2020).

Pesquisar experiências de organizações, com maior grau de maturidade, pode lançar luz sobre os principais aspectos a serem considerados durante a implementação do modelo de teletrabalho. Justifica-se este estudo, tendo-se em vista que a modalidade de trabalho remoto, ou *homeoffice*, era pouco difundida no Brasil, sendo escassa também a literatura sobre o tema. Somente a partir do primeiro trimestre de 2020, a literatura passou a ser adaptada repentinamente, promovendo impactos estruturais nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, alterando a ordem e o *status quo* (PILKINGTON; KUMAR, 2020).

Neste estudo, dispomo-nos a verificar a adequação e conformidade do modelo de teletrabalho sob a perspectiva de seus gestores e dos colaboradores que aderiram ao trabalho remoto. Temos, como pressuposto, que o modelo instituído pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT) do Estado de Mato Grosso, mediado por ferramentas da tecnologia da informação, tem alcançado as suas finalidades no âmbito da Administração Pública. Almejamos ainda propor um modelo de teletrabalho e contribuir com a literatura escassa a respeito do tema na Administração Pública brasileira. Buscamos lançar luz sobre os aspectos a serem considerados no modelo de trabalho remoto, com base na experiência de uma das instituições do direito pioneiras na modalidade.

Mudanças no ambiente de trabalho e o trabalho remoto

As mudanças no mundo do trabalho se iniciaram com a Revolução Industrial e se intensificaram com a revolução tecnológica e científica, que permitiu às organizações a flexibilização do processo produtivo e do trabalho, sofisticação dos processos administrativos e racionalização dos recursos, a partir da redução dos custos (ANICETO, 2009). A Revolução Digital é considerada o terceiro grande movimento que impactou as formas de realização do trabalho, iniciada em 1960, e consolidada na década de 1990, com o advento da internet. Mais recentemente, surgiram os conceitos de Inteligência Artificial, Internet das coisas, impressão 3D, robótica, aplicativos e smartphones, que promoveram mais mudanças (LIMA, 2018).

A pandemia foi o acontecimento recente que causou maior impacto sobre as relações de trabalho, trazendo grandes desafios para trabalhadores e organizações (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). No Brasil, por força da Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispôs de medidas restritivas de segurança para evitar o contágio pelo coronavírus, sendo algumas delas o isolamento social, a quarentena, e as restrições de circulação (PLANALTO, 2020), organizações públicas e privadas passaram a adotar a flexibilização do trabalho. Ao se prepararem para responder às medidas de contenção do problema de saúde pública, passaram a mover esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto, também chamada

de teletrabalho ou *homeoffice*.

De acordo com o artigo 75-B, Capítulo II A, da Consolidação das Leis do Trabalho, incluído pela Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (PLANALTO, 2021, Lei n. 13.467, 2017). Assim, o que vinha sendo debatido como forma alternativa de trabalho, passou a ser o caminho viável para que organizações, não consideradas de setores essenciais, pudessem continuar a operar no período de isolamento social.

A tecnologia da informação e comunicação, aplicada ao direito e outras áreas, possibilita mudanças nas relações tradicionais de trabalho, seja pelo rompimento dos modos usuais de subordinação e fiscalização ou pelo tempo e local no qual o trabalho poderá ser desenvolvido (CASSAR, 2010; NAHAS; MARTINEZ, 2020). Nesta pesquisa, buscamos identificar a literatura sobre o tema, com os respectivos relatos de experiências do trabalho remoto, suas implicações sobre a vida do trabalhador, sobre a dinâmica de funcionamento das organizações e sobre a sociedade.

Na literatura, diferentes autores apresentam suas análises sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Algumas das quais foram mapeadas, organizadas e sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1. Características do teletrabalho mapeadas na literatura.

Vantagens	Desvantagens
1. Economia de espaço, de energia, de intervalos de jornada nas empresas, surgimento de novos produtos, internacionalização e descentralização da produção.	1. Redução de direitos trabalhistas, redução da troca de informações e experiências entre colegas de trabalho e prejuízo de novas oportunidades profissionais.
2. Economia do tempo em deslocamentos, redução do caos urbano e da poluição. Descongestionamento de áreas superpovoadas.	2. Alteração da hierarquia empresarial. O controle sobre a relação pessoal e o processo de trabalho é mais complexo no teletrabalho.
3. Aumento da produtividade: tarefas que na empresa requerem de oito a dez horas, em casa são realizadas de quatro a cinco horas.	3. Custos com infraestrutura, como instalação dos equipamentos na residência e ferramentas de comunicação para controle das tarefas.
4. Aquisição de nova dimensão de tempo e espaço. Pagamento segundo o resultado e não segundo o tempo. Redução do absenteísmo.	4. Perigo de diminuição da identidade empresarial, isto é, que os empregados se sintam mais distanciados e estranhos à empresa.
5. Emprego de profissionais de qualquer região geográfica, mesmo distante da sede.	5. Redução da dimensão coletiva do trabalho, aumentando a atomização social.
6. Possibilidade de trabalho para categorias excluídas, como deficientes físicos ou idosos.	6. Possível surgimento de áreas de trabalho pouco protegidas e não declarados ao fisco.
7. Disponibilidade de tempo para os familiares, racionalização das atividades profissionais, redução de gastos com alimentação e transporte.	7. Preocupação dos sindicatos com relação às condições de trabalho, monitoramento das atividades e perspectivas de carreira.

Fonte: De Masi e Palieri (2000), Pérez et al. (2005), Cavalcante e Jorge Neto (2012).

Na pesquisa de Tremblay (2002), coadunando com praticamente todos os pontos levantados nos estudos supracitados, os entrevistados desta pesquisa citaram como vantagens do teletrabalho: as escalas flexíveis, a ausência de deslocamento para o trabalho, aumento de produção, a proximidade com a família e a melhoria na qualidade do trabalho. As desvantagens identificadas foram: ausência do convívio com colegas, isolamento, dificuldade de motivação e disciplina e conflito entre trabalho e família. Os entrevistados revelaram ainda que, geralmente, as empresas requerem níveis de *performance* de 10% a 20% mais elevados aos profissionais em teletrabalho do que aqueles requeridos de outros funcionários.

Queiroga (2020) enumera os desafios diários para que o colaborador possa desenvol-

ver o seu trabalho, tais como, lidar com questões de comunicação, disciplina, convívio com familiares e a divisão do trabalho com tarefas diárias. A autora ainda alerta que, no trabalho remoto, pode haver pressão adicional por aumento do desempenho, em substituição às ferramentas de controle da rotina normal de trabalho, que incluem assiduidade e pontualidade. Não havendo esses dispositivos, os indicadores adotados podem ser referentes às entregas realizadas.

Além dos aspectos explanados, De Masi e Palieri (2000) destacaram que dentre as poucas pesquisas da época, os homens ambicionavam, mais que as mulheres, a possibilidade de trabalhar em casa. Isso porque as mulheres se liberaram há pouco tempo da carga doméstica e se sentiam mais livres quando estavam fora de casa. Esses estudos retratam a realidade relatada pelos atores envolvidos com o *homeoffice* nas empresas. No entanto, o teletrabalho vem crescendo também nas instituições públicas, para o qual também há rara literatura a respeito do tema, que passou a ser ampliada após a pandemia.

Teletrabalho na administração pública e nos órgãos do Judiciário brasileiro

Na esteira do debate sobre a reforma do Estado, vários instrumentos de modernização da Administração Pública têm sido utilizados, a fim de promover a melhoria da oferta dos serviços prestados ao cidadão (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). O teletrabalho é um desses recursos e surgiu na Administração Pública como mecanismo de libertação do trabalho tradicional, exercido de forma imóvel e engessada, bem como uma oportunidade de oferta de flexibilidade, renovando a mão-de-obra e representando um alinhamento entre produtividade, qualidade de vida e redução de custos (TROUP; ROSE, 2012; SILVA, 2014).

O Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO foi o primeiro órgão a adotar a prática do teletrabalho, por meio de um projeto piloto, em 2006 (SOBRATT, 2013; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). A modalidade passou a ser instrumentalizada no setor público brasileiro desde o ano de 2009, por meio de Portarias como a de Nº 139/2009 e a de Nº 99/2010 do TCU, além do Projeto de Lei nº 2723/15. Este último disciplina e regulamenta o trabalho parcial ou integral desempenhado por servidores públicos fora da sede (LIMA; NETO, 2020; VILARINHO, et al., 2021).

Na mesma perspectiva, no ano de 2014, foi expandido e consolidado o Processo Eletrônico Nacional (PEN), motivado pela Lei Nº 12.527, a Lei de Acesso à Informação (LAI), aprovada no final de 2011. O PEN possui quatro produtos, dos quais o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é o mais importante. O SEI foi criado com a finalidade de contribuir com a gestão integrada da informação, e o trâmite de documentos e processos de forma eletrônica (SARAIVA, 2018), fato que possibilitou a efetividade do trabalho de forma remota na Gestão Pública.

O judiciário brasileiro começou a fazer uso do teletrabalho de forma regulamentada desde o ano de 2016, quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Resolução Nº 227, de 15 de junho de 2016 (CNJ, 2021). Entretanto, alguns órgãos do judiciário já usavam essa modalidade de trabalho e as suas experiências serviram como base para a elaboração da resolução, que formalizou o teletrabalho em todo o território brasileiro (LIMA, 2018; LIMA; NETO, 2020).

No contexto anterior à pandemia, o teletrabalho se difundia lentamente, devido ao abismo cultural, pois a maioria da população viveu em um contexto psicológico de separação entre vida de trabalho e vida doméstica. Assim, para a geração que passou a vida inteira em uma organização industrial, é difícil esse processo de reordenação dos lugares da vida e do trabalho (DE MASI; PALIERI, 2000). Na gestão pública não era diferente, a adoção do teletrabalho também encontrava entraves como barreiras culturais e investimentos elevados em treinamento e aquisição de *softwares* para gestão dos processos (MATIAS-PEREIRA, 2013).

Apesar das dificuldades antes enfrentadas para adesão ao teletrabalho, após a pandemia do vírus SARS-CoV-2, a prática se tornou comum em vários órgãos das instituições públicas e certamente a tendência de manter regimes híbridos de trabalho permanecerá, uma vez que, em várias esferas públicas, como as do Poder Judiciário, o teletrabalho teve elevado êxito du-

rante a pandemia (LIMA; NETO; 2020; CNJ, 2016).

Nesse contexto, o judiciário brasileiro vem se destacando pela implementação de projetos inovadores, como os que incluem inteligência artificial (IA). A IA vem contribuindo de maneira efetiva com o direito brasileiro, por meio de ferramentas tecnológico-algorítmicas, como o Projeto Victor, que está permitindo a redução da taxa de congestionamento dos casos do Poder Judiciário brasileiro. Mais especificamente, o projeto atende aos recursos recebidos pelo STF quanto aos temas de repercussão geral (MAIA FILHO; JUNQUILHO, 2018).

Isso significa que os modelos de *machine learning* irão impactar, cada vez, mais as relações de trabalho do judiciário. Da mesma forma, o *smart working*, ou trabalho inteligente, ou trabalho ágil, é um dos conceitos discutidos desde 2016 e que vai imprimir muitas mudanças na organização do trabalho mundial. Este conceito inclui três dimensões práticas: tempo (quando?), local (onde?), função e origem (como as pessoas trabalham?) (NERI, 2017; MESSENGER et al., 2017).

Para elucidar alguns pontos sobre a prática do teletrabalho, que, aparentemente, está mais avançada no Poder Judiciário brasileiro, em comparação com as outras esferas da Administração Pública, este estudo realizou uma pesquisa no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, com jurisdição no Estado de Mato Grosso, um dos tribunais pioneiros na implantação da modalidade. Seguiu-se, como protocolo de pesquisa, procedimentos metodológicos descritos na próxima seção.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem natureza aplicada, com objetivos exploratórios. Utilizam-se as abordagens quantitativa e qualitativa. Segundo Richardson (2012, p.70), uma pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Já a pesquisa qualitativa, “além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2012, p. 79).

Os métodos abrangentes de pesquisa utilizados são a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é aquela feita a partir de material já elaborado. Já a pesquisa documental, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, e que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). O estudo de caso consiste na apuração de um fenômeno atual, por meio de uma investigação empírica, em um contexto real (YIN, 2001).

A coleta de dados consistiu de três fontes de pesquisa, sendo: a) análise documental, ao se proceder com o levantamento dos registros e registros internos do teletrabalho no TRT (2019); b) aplicação de entrevistas, em 02/08/2019, ao gestor do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho, com roteiro semiestruturado, a qual foi gravada e transcrita com autorização do entrevistado; c) aplicação de questionário com 29 questões, abertas e fechadas, o qual foi encaminhado no formato de formulário eletrônico ao Setor de Gestão de Pessoas do TRT, que repassou o referido questionário aos 138 (cento e trinta e oito) servidores em teletrabalho durante o mês de setembro de 2019.

As pesquisas sociais abrangem um universo amplo de elementos, tornando impossível considerá-los na sua totalidade, sendo essencial, nesses casos, trabalhar com amostra, que consiste em uma pequena parte dos elementos que compõe o universo (GIL, 2008). Do total de servidores do tribunal em regime de teletrabalho, 32 servidores responderam aos questionários, o que representa uma amostra de 23,18% do total.

A análise dos dados quantitativos coletados foi realizada por meio da elaboração de planilhas eletrônicas, organizadas em categorias *a posteriori*, bem como tabelas dinâmicas, que permitiram o cruzamento dos dados nominais com os ordinais. Para a análise de conteúdo das entrevistas, adotou-se o método de grade aberta, indutivo, que origina as categorias de análise à medida que o pesquisador explora o material coletado (LUKOSEVICIUS; SOARES; CHAVES, 2016).

O uso da triangulação de dados no estudo da implementação do modelo de teletraba-

lho no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, no estado de Mato Grosso, pautou-se na mesclagem de análise documental, entrevistas e aplicação de questionários. O método permitiu maior rigor científico e confiabilidade dos resultados obtidos, pelo fato de a análise não se restringir a apenas uma fonte de dados ou a apenas um método de pesquisa (SANTOS et al.; FERREIRA, 2020). A seguir, é apresentado o lócus de pesquisa.

O lócus da pesquisa e contextualização do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho (TRT)

A Justiça do Trabalho é o ramo especializado do Poder Judiciário da União responsável por julgar e resolver conflitos envolvendo empregadores e empregados. Foi instituído em 1º de maio de 1941, mas somente com a Constituição de 1988, estabeleceu-se que cada unidade da federação deveria contar com, pelo menos, um Tribunal Regional do Trabalho. Assim, por meio da Lei Federal nº 8.340, de 08 de junho de 1992, foi criado o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, com jurisdição no estado de Mato Grosso (TRT, 2019).

Apesar de ser um órgão relativamente novo, o Tribunal Regional do Trabalho foi um dos pioneiros na implantação do teletrabalho no âmbito da Administração Pública no estado de Mato Grosso. O então denominado trabalho remoto foi instituído pela Resolução Administrativa (RA) nº 215/2011, revogada pela RA nº 080/2013. Atualmente, é regulamentado pela Resolução Administrativa nº 200/2014, que autoriza que 30% dos servidores realizem o teletrabalho, admitida excepcionalmente a majoração para 50%, mediante fundamentação e autorização da Presidência do órgão. Caso o número de interessados no teletrabalho supere o percentual admitido na resolução, é promovido o revezamento de servidores (TRT, 2014).

Segundo a resolução, “teletrabalho é modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos”, na qual a meta de desempenho é obrigatoriamente superior à dos servidores com as mesmas atividades nas dependências do órgão. Compete ao gestor indicar os servidores interessados que trabalharão nesse regime. Têm prioridade os servidores com deficiência, que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência, gestantes e lactantes ou que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge (TRT, 2014).

As principais finalidades do teletrabalho na Justiça do Trabalho, conforme o artigo 4º da Resolução CSJT nº 151, de 29 de maio de 2015, são: aumentar a produtividade; promover meios para atrair, motivar e comprometer os servidores; economizar tempo e custo de deslocamento; contribuir para a melhoria de programas socioambientais; possibilitar a melhoria da qualidade de vida; promover a cultura orientada a resultados, com foco na efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de talentos, trabalho criativo e inovação; respeitar a diversidade; considerar a multiplicidade das tarefas e das condições de trabalho para a concepção de mecanismos de avaliação e alocação de recursos (TST, 2015).

Análise e discussão dos dados coletados

As seções seguintes são divididas a partir das etapas da análise dos dados. A primeira seção corresponde ao perfil dos respondentes e, nas etapas seguintes, as categorias e subcategorias emergentes da pesquisa são apresentadas e discutidas.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes, destacando aspectos como gênero, idade, estado civil, cidade de residência, naturalidade, quantidade de filhos e tempo no teletrabalho.

Tabela 1. Perfil dos respondentes.

Resp.	Sexo/idade/ estado civil	Cidade de residência	Naturalidade	Filhos	Tempo no tele- trabalho
R1	F/39/Casado	Goiânia/GO	Goiânia/GO	0	2 anos
R2	F/45/União Estáv.	Joinville/SC	Curitiba/PR	0	5
R3	M/39/Casado	Barra do Garças/MT	Barra do Garças/MT	1	6 a 7 horas por dia
R4	M/31/Casado	Campo Grande/MS	Piracicaba/SP	1	3 anos e 9 meses
R5	M/34/Casado	São Luís/MA	Presidente Dutra/MA	0	1 ano e 3 meses
R6	F/33/Casado	São Luís/MA	Guimarães/MA	0	1 ano e 3 meses
R7	F/49/Casado	São José Rio Preto/SP	Poxoréo/MT	1	4 anos
R8	F/33/Casado	Campo Grande/MS	Campo Grande/MS	0	3 anos
R9	F/34/Casado	Cuiabá/MT	Cuiabá/MT	2	6 horas
R10	F/41/Casado	Cuiabá/MT	Rubiataba/GO	3	7 horas
R11	F/32/Casado	Goiânia-GO	Paranatinga/MT	0	2 anos e 2 meses
R12	F/NI/ Solteiro	Juiz de Fora/MG	Juiz de Fora/MG	0	4 anos
R13	M/33/Casado	Goiânia/GO	Goiânia/GO	0	3 anos
R14	M/33/Casado	Joinville/SC	Lajeado/RS	1	4 anos
R15	F/53/União Estáv.	Sinop/MT	Belo Horizonte/MG	0	1ano e meio
R16	M/33/Casado	Belo Horizonte - MG	Duque de Caxias/RJ	0	1 ano e 9 meses
R17	F/32/União Estáv.	Sinop/MT	São José Rio Claro	1	7 horas por dia
R18	M/44/Casado	Barra do Garças/MT	Barra do Garças/MT	1	02 anos
R19	F/43/Casado	Piracicaba/SP	São José Rio Preto	2	03 anos
R20	M/45/Divor- ciado	São Paulo/SP	Rondônia	1	Variável
R21	F/37/Casado	Passo Fundo/RS	Passo Fundo/RS	0	3 anos
R22	M/56/Casado	Cuiabá/MT	Brasileiro	2	Desde o início
R23	M/52/Casado	Sumaré/SP	Fortaleza/CE	2	7 meses
R24	F/59/Divor- ciado	Cuiabá/MT	Paraná	1	1 ano
R25	M/33/Casado	Uberlândia/MG	São José Rio Preto	0	03 anos
R26	M/38/Casado	Porto Alegre/RS	Porto Alegre/RS	2	3 anos e 6 meses
R27	F/50/Casado	Votuporanga/SP	Cascavel/PR	3	5 anos
R28	F/54/Casado	Maringá/PR	Ubiratã/PR	0	4 anos
R29	F/36/União Estáv.	Sorriso/MT	Caçador/SC	1	3 anos
R30	M/38/Casado	Cuiabá/MT	Cuiabá/MT	0	2 meses
R31	F/37/Solteiro	Fortaleza/CE	Fortaleza/CE		9 meses
R32	F/40/Solteiro	Maringá/PR	Maringá/PR	0	10 meses

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Destaca-se que 59,4% do total dos respondentes são mulheres, e que 40,6% são homens. Tal distribuição se aproxima da quantidade de teletrabalhadores registrada no TRT (TRT,

2019), sendo 88 servidoras mulheres (63,8% do total), e 50 homens (36,2% do total). Tal distribuição diverge da afirmação dos autores De Masi e Palieri (2000) quanto aos homens ambicionarem mais o teletrabalho do que as mulheres. No caso do TRT, as mulheres procuram mais pelo trabalho remoto do que os homens, fato que tem coerência, uma vez que a mulher, geralmente, assume a maior parte das responsabilidades nos lares (TROUP; ROSE, 2012).

Quanto à estrutura familiar, 84% dos respondentes são casados ou conviventes. Do total, 50% dos respondentes possuem filhos, o que corrobora os achados de Tremblay (2002) e Troup e Rose (2012), que constataram a importância do teletrabalho para a proximidade com a família. A idade dos respondentes variou de 31 a 59 anos, sendo que 60% dos respondentes estão na faixa entre 30-40 anos. A maioria dos teletrabalhadores são adultos de média idade e, ao contrário dos achados de Filardi et. al (2020), a experiência ou o conhecimento acumulado podem não ser os requisitos mais relevantes para a opção pelo teletrabalho.

Em relação à localização dos servidores, 75% são oriundos de outros estados da federação e, atualmente, 68% residem em outros estados. É interessante observar que 62% dos respondentes que residem fora de Mato Grosso são naturais de outros estados. Dos 32% de residentes em Mato Grosso, metade são naturais deste estado e a outra metade oriunda de outras unidades da federação. Os dados reforçam os argumentos de De Masi e Palieri (2000) sobre as contratações dos trabalhadores, que podem ser realizadas em qualquer lugar do país ou do mundo. De fato, identifica-se que o teletrabalho é um forte atrativo para profissionais de outros estados brasileiros.

Quanto ao tempo de atuação no teletrabalho, considerando apenas as respostas adequadas à questão, o que totaliza 78% dos respondentes, 15% estão no regime de teletrabalho em período inferior a um ano, 18% em período superior a um ano e inferior a dois anos, 21% em período superior a dois anos e inferior a três anos e 21% em período maior, que varia de três até cinco anos. Por fim, ressalta-se que, grande parte dos respondentes, possui funções relacionadas ao assessoramento dos gabinetes, como elaboração de minutas de decisões judiciais, análise e cumprimento de atos processuais.

A partir da categorização emergente do método indutivo de análise das respostas, os pesquisadores elaboraram quatro categorias, constantes no Quadro 2.

Quadro 2. Categorias emergentes

1. Motivação para a adesão ao regime de teletrabalho	2. Implicações para a vida pessoal e para as relações sociais e familiares
3. Organização e gestão do teletrabalho	4. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Fonte: dados da pesquisa (2019).

As categorias 1 e 2 pertencem às dimensões humanas socioafetivas. As categorias 3 e 4 pertencem às dimensões racionais referentes à avaliação sobre o relacionamento com a organização e os benefícios e ônus percebidos. A terceira categoria é mais abrangente e foi dividida em oito subcategorias ou classes, que incluem aspectos referentes à gestão, tecnologia, inclusão, dentre outros (Quadro 3).

Quadro 3. Subcategorias emergentes.

a) suporte e recursos tecnológicos	g) comunicação
b) participação em reuniões	h) adequação às tarefas
c) metas	i) visibilidade na organização
d) relacionamento com supervisor	j) identidade e pertencimento à organização
e) relacionamento com colegas de trabalho	l) participação no planejamento das funções
f) relacionamento com colegas do teletrabalho	m) avaliação de desempenho

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nas próximas seções são detalhadas todas as categorias e subcategorias emergentes

das análises da pesquisa quantitativa e qualitativa. A fim de garantir a comparação dos dados, os resultados das entrevistas e dos questionários serão apresentados de forma conjunta, de acordo com as categorias emergentes da pesquisa quantitativa. Desse modo, evidenciam-se as percepções dos gestores do teletrabalho no TRT e a visão dos teletrabalhadores a respeito do trabalho remoto.

Motivação para a adesão ao regime de teletrabalho

Na amostra pesquisada, o motivo principal que levou os servidores a optarem pela modalidade de teletrabalho, citado por 62%, foi a possibilidade de residência em outro estado da federação, o que coaduna com o fato de 68% dos teletrabalhadores residirem fora do estado. Quanto a essa motivação, é importante destacar a fala do gestor do Tribunal Regional do Trabalho, que aponta a adesão ao teletrabalho como solução para a redução da rotatividade dos servidores oriundos de outros estados:

Com o teletrabalho, a rotatividade diminuiu muito, porque hoje ele não precisa mais ir embora, ele trabalha na casa dele lá no Rio Grande do Sul. Antigamente, eles iam fazendo concursos, pulando de estado em estado, até chegar o mais próximo possível de casa. A mesma coisa com relação a parte de jurisdição do TRT, não há mais necessidade de migrar de vara em vara. Ele fica no lugar onde ele quer, junto geralmente tem uma questão de afinidade familiar. Aí a gente para de ter rotatividade, que dificulta a administração, que acabou de treinar e começa tudo de novo com servidores novos, que daqui a pouco também vão querer ir embora. A rotatividade teve um decréscimo significativo com o teletrabalho [E1].

A fala do gestor coloca em evidência, novamente, a questão familiar como sendo um dos fatores de maior motivação para o teletrabalho. Isto é, a maior razão da rotatividade dos servidores está relacionada ao desejo de permanecer o mais próximo possível à região de origem, que remete aos laços afetivos e familiares estabelecidos.

Considerando que os respondentes poderiam escolher mais de uma opção, outras motivações apontadas para o teletrabalho foram a flexibilidade quanto aos horários de trabalho (59% das respostas) e o acompanhamento das necessidades familiares e do lar, seja por motivo de saúde, deficiência ou convívio (56% das respostas). A mobilidade urbana é citada por 25% dos teletrabalhadores; o tratamento de saúde pessoal foi citado por 12% dos respondentes; e, com apenas 3% das respostas, foram apontados: a) a possibilidade de residir em outro município; b) a deficiência pessoal; e c) a redução de custos para o Tribunal. Por fim, salienta-se que grande parte dos respondentes escolheram mais de um motivo, sendo assim, não há como atribuir valor se uma motivação apresenta maior relevância que a outra.

Implicações para a vida pessoal e para as relações sociais e familiares

A adesão ao teletrabalho produz mudanças sobre a rotina do trabalhador e do seu núcleo familiar, que pode se adaptar rapidamente ou levar mais tempo para a assimilação. Para a grande maioria dos respondentes, a adaptação ao trabalho remoto ocorreu sem grandes dificuldades, de modo que 69% dos respondentes afirmaram que a receptividade da família foi natural desde o início. Desses respondentes, 53% são casados ou vivem em união estável, 34% possuem filhos e 40% vivem com mais de 6 pessoas em casa.

Neste ponto, tal resultado diverge dos estudos de Tremblay (2002), o qual aponta a questão de conflito com a família como uma desvantagem do teletrabalho. Apenas um respondente alegou ainda existir conflito com a família, sendo este é casado, com dois filhos e con-

vivendo com três pessoas em casa. No entanto, os resultados dessa pesquisa corroboram os achados dos autores Troup e Rose (2012), Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), que afirmam que o teletrabalho facilita a flexibilidade e um forte equilíbrio entre trabalho e família. Os resultados desta pesquisa também coadunam com o estudo dos pesquisadores Messenger, Llave, Gschwind e Boehmer (2017), realizado em 15 países, pela parceria entre a Eurofound e a OIT.

O gerenciamento da rotina não é um problema para o grupo de pesquisados do TRT, de modo que 94% deles afirmaram não terem enfrentado dificuldades com o gerenciamento da própria rotina. Outro dado interessante é que a integralidade dos respondentes entende que é possível separar a rotina pessoal da profissional, seja parcialmente ou totalmente, mesmo trabalhando em casa.

Por outro lado, sobre a carga horária trabalhada após a migração, as respostas não foram unânimes. Desse modo, 63% dos respondentes entendem que, atualmente, trabalham a mesma quantidade de horas ou tiveram leve alteração na jornada, sendo que 12% não viram diferença, 10% alegam trabalhar muito mais horas e 15% alegam trabalhar menos horas que na forma tradicional. Neste ponto, há divergência entre a percepção dos pesquisados e autores como De Masi e Palieri (2000), que afirmam que as tarefas seriam feitas na metade do tempo.

Diante do exposto, nota-se que o processo de adaptação ao teletrabalho foi positivo, tanto que 56% dos respondentes não desejam retomar à modalidade de trabalho tradicional, 18% não têm certeza e apenas 25% dos respondentes se sentem parcialmente motivados a retornar ao modelo tradicional de trabalho. Quando os respondentes foram questionados se permaneceriam no teletrabalho por prazo maior que o concedido, caso a decisão dependesse apenas dos servidores, foram unânimes em responder que permaneceriam na modalidade.

Quando perguntados sobre a justificativa para o desejo de retorno à rotina normal de trabalho na sede, observou-se que um ponto de angústia para alguns dos respondentes é a incerteza quanto ao retorno ao regime tradicional a qualquer tempo, conforme se verifica na resposta:

A maior fragilidade do teletrabalho é o risco de ter que voltar à sede de origem, que no meu caso, distam quase 2 mil Km. O servidor fica na temeridade de se estabelecer completamente, comprar um imóvel, assumir um financiamento, e até mesmo relacionamentos pessoais ficam fragilizados, porque seu futuro é incerto. Ao final de dois anos, você pode ter que deixar tudo e todos e voltar para a sede [R32].

Por sinal, conforme será exposto adiante, esse é um dos pontos destacados pelos servidores que precisa ser melhorado, isto é, a possibilidade de aumento do prazo de concessão do teletrabalho.

Organização e gestão do teletrabalho pelo Tribunal Regional do Trabalho

Sobre essa categoria, várias foram as subcategorias associadas, de modo a possibilitar a avaliação da gestão do trabalho remoto no TRT. Todas as subcategorias são apresentadas na Tabela 2, de acordo com as apreciações dos teletrabalhadores do TRT:

Tabela 2. Organização e gestão do teletrabalho

8 - Como você avalia o suporte e os recursos disponibilizados pelo TRT para a execução do seu trabalho?			10 - Você é convidado periodicamente a participar de reuniões na sede do TRT?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Excelentes	11	34,4%	Sim, sempre	5	15,6%
Muito bons	13	40,6%	Sim, esporadicamente	16	50,0%
Razoáveis	8	25,0%	Raramente participo de reuniões	6	18,8%
Ruins	0	0,0%	Não recebo convites p/ reuniões	1	3,1%
Péssimos	0	0,0%	Nunca recebi convites	4	12,5%
13 - As metas determinadas para o seu trabalho são adequadas?			15 - Como você avalia o relacionamento com seu(s) supervisor(es)?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Sim, totalmente adequadas	26	81,3%	Excelente	20	62,5%
Sim, parcialmente adequadas	6	18,8%	Muito bom	12	37,5%
Não tenho certeza	0	0,0%	Razoável	0	0,0%
São parcialmente inadequadas	0	0,0%	Ruim	0	0,0%
São totalmente inadequadas	0	0,0%	Péssimo	0	0,0%
16 - Como você avalia o relacionamento com os demais colegas de trabalho?			17 - Há diferença de relacionamento entre os servidores da modalidade de teletrabalho e os servidores tradicionais?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Excelente	14	43,8%	Sim, completamente diferente	1	3,1%
Muito bom	13	40,6%	Sim, parcialmente diferente	10	31,3%
Razoável	5	15,6%	Não vejo diferença	18	56,3%
Ruim	0	0,0%	Não, o tratamento é semelhante	1	3,1%
Péssimo	0	0,0%	O tratamento é exatamente igual	2	6,3%
18 - Você considera que as tarefas por você desenvolvidas são adequadas para o teletrabalho?			19 - O sistema de comunicação é adequado? A resposta é recebida dentro do tempo esperado e com a qualidade requerida?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Sim, totalmente adequadas	32	100,0%	Sim, totalmente adequado	25	78,1%
Sim, parcialmente adequadas	0	0,0%	Sim, parcialmente adequado	7	21,9%
Não tenho certeza	0	0,0%	Não tenho certeza	0	0,0%
São parcialmente inadequadas	0	0,0%	Não, é parcialmente inadequado	0	0,0%
São totalmente inadequadas	0	0,0%	Não, é totalmente inadequado	0	0,0%
20 - Quanto à visibilidade, você acredita que o servidor do sistema de teletrabalho é lembrado e considerado na organização da mesma forma que o trabalhador tradicional?			25 - A avaliação de desempenho, incluindo os resultados alcançados, leva em consideração aspectos objetivos e subjetivos do trabalho? Em que medida?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Sim, totalmente lembrado	7	21,9%	Sim, considera ambos na mesma medida	20	62,5%

Sim, parcialmente lembrado	15	46,9%	Há sobreposição dos aspectos objetivos sobre os subjetivos	6	18,8%
Não vejo diferença	8	25,0%	Há sobreposição dos aspectos subjetivos sobre os objetivos	5	15,6%
Não é lembrado e considerado como os demais	1	3,1%	Não, somente os aspectos objetivos são considerados	1	3,1%
Não, é totalmente diferente	1	3,1%	Não, somente os aspectos subjetivos são considerados	0	0,0%
22- Você participa de atividades voltadas para o planejamento das funções do órgão?			21 - Como você compreende a integração com os demais servidores? Há o sentimento de pertencimento à organização?		
Assertivas	Resp.	%	Assertivas	Resp.	%
Sempre	7	21,9%	Sim, totalmente	16	50,0%
Já participei algumas vezes	10	31,3%	Sim, parcialmente	11	34,4%
Não sei opinar	9	28,1%	Não tenho certeza	3	9,4%
Raramente participo	6	18,8%	Não me sinto completamente integrado(a) ao TRT	2	6,3%
Nunca participei	0	0,0%	Não me sinto integrado(a)	0	0,0%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No geral, a visão dos servidores acerca da gestão do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho é bastante positiva, do que pode se inferir que o modelo adotado foi bem pensado e tem atendido as expectativas dos servidores, tanto que 96% dos respondentes entendem que o modelo do teletrabalho adotado pelo TRT é adequado. O pesquisado que não compreende o modelo como adequado justifica que este poderia ser melhorado, se houvesse a igualdade de trabalho entre os que trabalham na unidade e aqueles que estão em teletrabalho.

No que tange a esta questão da igualdade do trabalho, como apontado por Tremblay (2002), as empresas que adotam o teletrabalho costumam exigir uma *performance* diferenciada aos teletrabalhadores, tal como prevê a Resolução Administrativa nº 200/2014 do Tribunal Regional do Trabalho. Todavia, essa distinção nas metas de desempenho não implica em tratamento diferenciado entre os teletrabalhadores e os demais, conforme assevera o gestor entrevistado:

Não existe tratamento diferenciado. A própria norma diz isso. Os servidores em regime de teletrabalho se sujeitam às mesmas normas aplicáveis às atividades desenvolvidas pelo servidor que se ativa nas dependências das unidades administrativas e judiciárias de primeiro e segundo grau. Os direitos e deveres são exatamente iguais [E1].

Quanto às metas de desempenho traçadas pela administração, 81% entendem que são totalmente adequadas e 18% entendem que são parcialmente adequadas. Nesse ponto, o entrevistado explicou que “no caso do teletrabalhador, a meta equivale à jornada. Não há necessidade de analisar se ele teve frequência no mês, ele precisa entregar o que foi acordado no plano de trabalho [E1]”. Na verdade, a flexibilidade pode ser apontada como um dos principais atrativos para o teletrabalho.

Na mesma perspectiva, 96% dos respondentes consideram eficiente e justa a avaliação do desempenho do trabalho realizado, seja total ou parcialmente. No campo do relacionamento, seja com os demais colegas ou com a chefia, grande parte dos respondentes apontou o item como excelente ou muito bom. Não obstante, houve certa divergência nas respostas quando perguntados sobre eventual diferença no relacionamento entre os servidores do teletrabalho e os servidores tradicionais, sendo que 34% dos respondentes entendem que há diferença no

relacionamento.

No que tange à estrutura, o suporte e os recursos tecnológicos fornecidos pelo Tribunal Regional do Trabalho, 75% dos respondentes entendem que são muito bons ou excelentes. Como destaca o entrevistado, o que realmente possibilitou a implantação do teletrabalho foi a adoção do processo judicial eletrônico: “[...]antes, há cerca de dez anos, com processos físicos, era praticamente impossível o teletrabalho. Hoje, com o processo judicial eletrônico, com estas ferramentas todas de comunicação via web, é plenamente possível a realização do teletrabalho [E1]”.

Por Processo Judicial Eletrônico (PJe) entende-se a virtualização do processo, ou “digitalização dos autos e a automação de diversos aspectos procedimentais da lide, reduzindo os chamados “tempos mortos” do processo (LIMA; NETO, 2020, p. 27-28). De todo o processo de modernização do Judiciário, o PJe foi o eixo principal para a mudança no cotidiano forense (LIMA; NETO, 2020).

Partindo desse pressuposto, fica evidente que, com os recursos tecnológicos e de comunicação existentes, a presença do servidor em teletrabalho na sede, ainda que seja para reuniões, tem se tornado cada vez menos imprescindível, o que é benéfico para aqueles que se encontram em outros estados.

Não há necessidade de vir ao regional. Nós estamos por utilizar a ferramenta de tecnologia o tempo todo. Não há esse distanciamento. Se você olhar meu celular agora vai ter umas cinquenta mensagens de servidores questionando alguma coisa, ou pedindo uma alteração, informação, ou sugerindo alguma coisa. No próprio grupo onde eles conversam entre si, é o tempo todo. Então a gente está em reunião, vinte quatro horas por dia praticamente (E1).

Não obstante, o entrevistado entende também que se deve manter, ao menos uma vez ao ano, o retorno à sede: “Pra não haver esse distanciamento total do setor, está no regramento, é importante também esse vir aqui, retornar à base uma vez ao ano, é salutar para a instituição como um todo, e pro próprio servidor [E1]”. Esse é um quesito importante para manter o sentimento de pertencimento à organização, assim como o sentimento de identidade com a organização e com o trabalho, ativos no servidor. O distanciamento total pode ocasionar a quebra de vínculos com a instituição e com os demais colegas de trabalho. Para mantê-los motivados e engajados, é importante o contato físico periódico com a estrutura organizacional completa.

A seguir, como quarta categoria mapeada, são apresentadas as vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores do Tribunal Regional do Trabalho.

Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Algumas vantagens e desvantagens apontadas pela literatura para o regime de teletrabalho foram inseridas no instrumento de pesquisa na forma de perguntas fechadas. Os resultados apontam que, para 96% dos respondentes, houve melhora na qualidade de vida, com a adoção do regime do teletrabalho. Isso significa que uma das principais finalidades do teletrabalho está sendo alcançada pelo modelo do TRT.

Em relação à produtividade, para 96% dos respondentes, houve aumento total ou parcial, e para 4% deles não houve diferença na produtividade. Essa percepção corrobora a opinião do gestor, que afirma não restarem dúvidas de que o aumento de produtividade no teletrabalho é um marco consolidado, sendo este, provavelmente, o maior benefício para a organização que o adota. Quanto ao aumento nos gastos domésticos, o que poderia ser apontado como uma desvantagem do regime, 65% afirmaram que houve pouco aumento e 27% não perceberam aumento de gastos.

Entre as respostas às questões abertas, as principais vantagens e desvantagens aponta-

das foram relacionadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4. Vantagens e Desvantagens do teletrabalho.

Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade e convívio com a família [R3].	Isolamento, gastos domésticos [R2].
Maior motivação para o trabalho e aumento do foco [R6].	Volume de trabalho maior do que os servidores que trabalham presencialmente [R12].
O trabalho em si é o mesmo na Vara ou em teletrabalho, não difere substancialmente. Mas faz total diferença na vida, residir na cidade onde estão seus vínculos socioafetivos [R32].	Não participar efetivamente do planejamento e das reuniões; não receber todas as informações que os demais servidores; a visão distorcida de que os teletrabalhadores trabalham pouco [R3].
As vantagens da modalidade de teletrabalho são substancialmente superiores às do trabalho presencial, principalmente quando se alcança um nível de disciplina e de experiência nas tarefas que compõem a função. Também é a melhor modalidade para os cargos que dispensam contato com o público externo, como aquelas desenvolvidas pelos assistentes de juízes e de desembargadores. Economiza-se não só o tempo de deslocamento, como aquele promovido por intervenções (telefonemas e conversas) no ambiente de trabalho, e economia para a Administração do Tribunal [R8].	Falsa sensação de flexibilidade de horários, pois muitas vezes fica-se atrelado ao trabalho por mais tempo do que o desejável ou em vários pequenos turnos. Trabalho aos fins de semana. Carga de trabalho superior aos servidores presenciais. Insegurança para os servidores que estão fora da do município ou estado de lotação, ante a possibilidade de ser determinado o retorno a qualquer momento. Disputa entre colegas pelo regime, gerando sistema de rodízio, muitas vezes, colocando-se caprichos pessoais frente a necessidades reais de outros servidores e famílias [R26].

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Novamente os laços afetivos aparecem como as principais razões para as vantagens do teletrabalho, juntando-se a outras que retratam a motivação e o aumento da produtividade, pelas razões relacionadas. Como pontos negativos, destacaram-se a insegurança quanto à necessidade de retorno após o período concedido, o sentimento de isolamento e até de julgamento equivocado quanto à carga do teletrabalho. Todavia, nota-se que os pontos negativos não superam a satisfação manifestada na descrição das vantagens percebidas.

Para o gestor entrevistado, os pontos positivos e negativos da adoção do teletrabalho são:

Os pontos positivos[...] bem-estar; satisfação pessoal; qualidade de vida do servidor; até trânsito, o servidor não precisa mais enfrentar; convivência familiar, pode trabalhar ali do lado do filho. Outro ponto positivo é o aumento da produtividade, e isso é patente, [...] não se duvida mais. Tem também a flexibilidade e autonomia do tempo do servidor, ele consegue administrar melhor a vida dele [E1].

Além dos pontos positivos enumerados para os servidores, o gestor também destaca os pontos positivos para o Tribunal:

Outro ponto positivo é a economia de recursos para o tribunal. Você imagina aqui esse setor com a metade dessas pessoas fora, daqui a pouco eu não vou precisar mais desse espaço todo, eu não vou precisar de 42 ilhas. Quando abrir a vara do trabalho do interior, ao invés do tribunal adquirir novos computadores, novas estações e tudo mais, pode usar o que tem aqui, porque essas mesas, provavelmente, não serão mais ocupadas [...] além da economia com os insumos em geral,

tem menos desgaste de máquinas. A economia é tremenda [E1].

Sobre os pontos negativos do teletrabalho, o gestor apontou os seguintes:

Na minha opinião, não existe ponto negativo, mas apareceram alguns nas pesquisas como: a dificuldade de comunicação, mas eu não vejo essa dificuldade. Tem uma reclamação, que até tem certa lógica, que é a dificuldade do servidor que está a distância de se capacitar, mas a própria comissão, já em face dessa informação, sugeriu um incremento na modalidade de cursos à distância.

Pelo relato do gestor, observa-se que as demandas do trabalho remoto geram novas necessidades, que vão direcionando o TRT a produzir, cada vez mais, soluções tecnológicas. Outros pontos negativos levantados pelos teletrabalhadores são relatados pelo gestor, com a discordância pessoal:

Aumento da carga para quem fica, eu pessoalmente discordo. Isso não acontece, mesmo que você tenha que trabalhar com o que tá físico ainda, lá na ponta tem gente teletrabalhando com 15% a mais de produção. Ah, eu tô com um processo físico aqui, tá, mas você tá com menos um processo similar eletrônico. Então matematicamente falando, não tem muita lógica [E1].

O gestor entrevistado destaca ainda que o teletrabalho tem permitido, ao servidor, o trabalho com contentamento, alegria, disposição, comprometimento e lealdade, tanto que afirma: *“Eu acho que é algo que hoje eu não saberia viver sem, no dia que não estiver em cargo de gestão eu quero ser teletrabalhador [E1].”*

Em que pese a avaliação bastante positiva do programa de teletrabalho do Tribunal Regional do Trabalho, alguns pontos a ser melhorados foram apontados pelos respondentes, como: a) possibilidade de migração para o teletrabalho quando o servidor quiser; b) melhoria da questão do isolamento; c) não obrigatoriedade de comparecer à sede para as reuniões; d) fim do sistema de rodízio; e) autorização para trabalhar fora do país; f) dispensa do incremento da produtividade dos servidores em teletrabalho; g) aumento do prazo de concessão do teletrabalho; dentre outros.

Alguns desses pontos coincidem com a avaliação do gestor entrevistado, no que tange ao que precisa ser melhorado no programa, o que, inclusive, já foi identificado por meio de pesquisas do próprio Tribunal, tais como: a) realização das reuniões a distância, por meio das ferramentas tecnológicas (teleconferência, Skype, WhatsApp etc.); b) aumento do percentual de 30% de teletrabalhadores, desde que não prejudique o trabalho presencial; c) autorização para trabalho no exterior, o qual, atualmente, é permitido apenas no caso de acompanhamento de cônjuge, para permitir, por exemplo, que o servidor faça cursos no exterior e continue trabalhando.

Proposição de um Modelo de Teletrabalho

Com base em todos os relatos, avaliações e opiniões colhidas, tanto dos teletrabalhadores quanto do gestor responsável no TRT, propomos um Modelo para o teletrabalho nas organizações públicas, baseado em três dimensões organizadoras.

Quadro 5. Dimensões relevantes para um Modelo de Teletrabalho.

Normativa	Técnica e tecnológica	Humana
Regras claras sobre quem pode participar e quem tem prioridade	Comunicação eficiente e eficaz, no momento certo e com a informação precisa para o desenvolvimento do trabalho	Inclusão dos teletrabalhadores no planejamento e reuniões estratégicas da organização
Planejamento para a gestão de custos domésticos, evitando o ônus para o teletrabalhador	Ferramentas de tecnologias digitais de comunicação e informação interativas e que possibilitam a capacidade de resposta em tempo real	Estímulo do uso de ferramentas digitais para interação e promoção de relacionamentos interpessoais/ Reuniões periódicas para troca de experiências e informações
Princípio da isonomia. Trabalhadores e teletrabalhadores recebem tratamentos semelhantes	Equipamentos e pacotes de dados para a conectividade e agilidade necessárias ao trabalho a ser desenvolvido	Visitas periódicas à sede para manutenção do vínculo e formação da identidade com o trabalho e com a instituição
Sistema de avaliação de desempenho adequado às capacidades dos trabalhadores	Softwares e ferramentas robustas que permitam transmissão de dados e informações com agilidade	Eventos comemorativos, como celebração de datas especiais para a profissão e instituição, festejos virtuais dos aniversários
Tempo delimitado para a concessão, com possibilidade de renovação	Suporte técnico à disposição durante a jornada de trabalho	Promover capacitações constantes para aprimoramento do teletrabalhador
Sistema de avaliação constante dos teletrabalhadores para a organização	Sistema de processos eletrônicos integrados	Permitir que o trabalhador defina sua rotina diária, de modo a conciliar a vida profissional à pessoal e familiar
Elaboração do plano de trabalho e contrato	Sistema de capacitação digital disponível durante todo o ano	Reconhecimento pela qualidade do trabalho desenvolvido

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Supomos que esse Modelo de Teletrabalho seja efetivo para o trabalhador e para a organização. A dimensão técnica-tecnológica é o meio pelo qual se fundamenta o modelo do trabalho remoto. Essa dimensão é o canal mediador entre as dimensões humana e normativa, ambas essências e dependentes da dimensão mediadora.

A dimensão humana é a mais complexa e considera vários fatores ligados à percepção do indivíduo em relação ao trabalho, tais como: satisfação, motivação, sentimento de pertencimento, políticas organizacionais para integração, cultura organizacional, disciplina pessoal, integração familiar, desempenho, relação com supervisor, colegas e usuários, despesas domésticas, comunicação e eficácia no suporte. A dimensão normativa tem suas bases fundamentadas nos aspectos legais, reguladores, mecanismos de controle, planejamento e definição de processos.

Considerações Finais

Com base na análise quanto à conformidade e adequação do modelo de trabalho remoto do Tribunal Regional do Trabalho, este estudo teve como propósito propor um modelo de teletrabalho e contribuir com a literatura escassa a respeito do tema na Administração Pública brasileira. Dessa maneira, almejou-se lançar luz sobre os aspectos relevantes a serem considerados no modelo de trabalho remoto.

A partir da constatação da satisfação e motivação dos teletrabalhadores, corroboradas pelas vantagens do teletrabalho na opinião do gestor, que se coloca como um dos maiores entusiastas da modalidade de trabalho, oportunizou-se o conhecimento de um modelo de teletrabalho bem elaborado e bem calibrado com os *feedbacks* recebidos ao longo do tempo. É possível afirmar que o modelo de teletrabalho do TRT-MT cumpre com as finalidades para o qual foi criado, dentre as quais se destacam: flexibilização do trabalho, melhoria na qualidade de vida, economia de recursos, redução da rotatividade dos servidores e efetividade dos resul-

tados alcançados. Essas condições coadunam com a literatura sobre os objetivos, para os quais foi criada a modalidade do teletrabalho.

É importante salientar que esta pesquisa teve um alcance limitado, e futuros estudos podem contribuir para ampliar essa discussão, trazendo, inclusive, o ponto de vista dos servidores em regime tradicional em relação aos teletrabalhadores, bem como abarcando a opinião de mais gestores sobre o tema. Ademais, espera-se que a experiência positiva TRT-MT possa servir de inspiração para que outras entidades da Administração Pública implementem modelos similares e assertivos.

Referências

ANICETO, K.R.P. Mudanças no mundo do trabalho e novas exigências de qualificação dos trabalhadores. **Revista Científica Hermes**, Porto Alegre, v. 1, p. 49-70, jul.-dez. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477648581005.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, n. 38, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/RhJmLZY58ZMMxT5DHKhKb6P/?lang=pt&format=pdf>.

BACKES, D. A. P., ARIAS, M. I., STOROPOLI, J. E., RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 4, p. 1-10, 2020.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>. Acesso em 24 mai. 2021.

BLUNDELL, R., COSTA DIAS, M., JOYCE, R., XU, X. COVID-19 and Inequalities. **Fiscal Studies**, v. 41, n.2, p. 291-319, 2020.

CASSAR, V. B. Reflexos do avanço da tecnologia e da globalização nas relações de trabalho: novas profissões e métodos de execução do trabalho. **Revista LTR: Legislação do Trabalho**, São Paulo, v. 74, n. 4, p. 406-414, abr. 2010. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/166015>. Acesso em: 24 maio 2021.

CAVALCANTE, J. Q. P; JORGE NETO, F. F. O fenômeno do teletrabalho: uma abordagem jurídico trabalhista. **Revista Bonijuris**, Curitiba, ano 34, v. 24, n.10, p. 24-31, out. 2012. Disponível em: <https://livros-e-revistas.vlex.com.br/vid/teletrabalho-abordagem-juridico-trabalhista-422750506>. Acesso em: 24 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. CNJ. **Resolução Nº 227 de 15/06/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-productividade-nos-tribunais/>. Acesso em: 20 maio 2021.

_____. **Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais**. Agência CNJ de Notícias. 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-productividade-nos-tribunais/>. Acesso em: 21 maio 2021.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2003. 124f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de

Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2003.

DE MASI, D.; PALIERI, M. S. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 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&lang=pt>. Acesso em: 24 maio 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOSHI, A.; BHASKAR, P.; GUPTA, P. K. Indian economy amid covid-19 lockdown: a perspective. **Journal of Pure and Applied Microbiology**, v. 14, p. 957-961, 2020.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24303>. Acesso em: 30 maio 2021.

LIMA, A. S.; NETO, N. P. R. 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.

LUKOSEVICIUS, A. P.; SOARES, C. A. P.; CHAVES, M. S. Análise de conteúdo em gerenciamento de projetos: proposta de um framework metodológico. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 7, n.2, p. 29-53, 2016.

MAIA FILHO, M. S.; JUNQUILHO, T. A. Projeto Victor: perspectivas de aplicação da inteligência artificial ao direito. **Revista Direito e Garantias Fundamentais**, Vitória, v. 19, n. 3: p. 218-237, 2018. <https://doi.org/10.18759/rdgf.v19i3.1587NERI>, M. Smart working: uma prospettiva critica. Bologna: TAO Digital Library, 2017. Disponível em: <http://www.taoprograms.org/smart-working-una-prospettiva-critica/>. Acesso em: 21 maio 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

MESSENGER, J.; LLAVE, O. L.; GSCHWIND, L.; BOEHMER, S.; GREET VERMEYLEN AND MATHIJN WILKENS. Eurofound and the International Labour Organization. **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. Publications Office of the European Union: Luxembourg; ILO: Geneva, Switzerland, 2017. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

NAHAS, T. C.; MARTINEZ, L. Considerações sobre as medidas adotadas pelo Brasil para solucionar os impactos da pandemia do COVID-19 sobre os contratos de trabalho e no campo da Seguridade Social e da de prevenção de riscos laborais. **Notícias CIELO**, 2020, 10.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, P. de L.; JIMÉNEZ, M. J. V. The differences of firm resources and the adoption of teleworking. **Technovation, Elsevier**, v. 25, p. 1476-1483, 2005.

PILKINGTON, W.; KUMAR, D. Public Health Departments Face Formidable Issues During COVID-19 Pandemic. **Homeland Security Affairs** 16, dez. 2020. Disponível em: https://www.hsaj.org/resources/uploads/2020/12/hsaj_Covid192020_PublicHealthDepartmentsFace-.pdf/.

Acesso em: 21 mai. 2021.

PLANALTO. **Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm. Acesso em: 06 jun. 2020.

PLANALTO. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 25 mai. 2021.

QUEIROGA, F. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia.** V. 1, Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre: Ed ARTMED, 2020.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, K. D. S.; RIBEIRO, M. C.; QUEIROGA, D. E. U. D.; SILVA, I. A. P. D.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 655-664, 2020.

SARAIVA, A. **A implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações.** Casoteca de Gestão Pública. ENAP. CASOS SEGES: Renovando a Gestão Pública. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3455/4/SEGES%20Enap.%20SARAIVA%20Andr%C3%A9.%20SEI.%20estudo%20de%20caso.%202018.%20portug%C3%AAs.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SILVA, G. D. F. F da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da Administração Pública Brasileira: um anteprojeto.** 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELETIVIDADES. SOBRATT. **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teletividades do Estado de São Paulo.** São Paulo, ago. 2013. Disponível em: http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teletividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 20 out. 2019.

TREMBLAY, D-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, p. 54-65, jul./set. 2002.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. **Informações sobre o Teletrabalho.** Disponível em: https://portal.trt23.jus.br/portal/reports/servidores_teletrabalho. Acesso em 05 set. 2019.

_____. **Resolução Administrativa nº 200/2014.** Disponível em: <https://portal.trt23.jus.br/portal/atos-normativos>. Acesso em: 05 dez. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. TRT. **Informações sobre o Teletrabalho.** Disponível em: https://portal.trt23.jus.br/portal/reports/servidores_teletrabalho. Acesso em 05 set. 2019.

_____. **Resolução Administrativa nº 200/2014.** Disponível em: <https://portal.trt23.jus.br/portal/sites/portal/files/solr//mnt/publicos/STP/Resolu%C3%A7%C3%B5es%20Administrativas/RESOLU%C3%87%C3%95ES%20DE%202014/RA%20200.pdf>. Acesso em 24 mai. 2021.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução CSJT nº 151, de 29 de maio de 2015.** Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/63630/2015_res_0151_

csjt_compilado.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2019.

TROUP, C.; ROSE, J. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? **Community, Work & Family**, v. 15, n. 4, p. 471-486, 2012.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n.1, p. 133-162, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 06 de junho de 2021

Aceito em 16 de junho de 2021