

Avaliação do Modelo de Trabalho Remoto Implementado no Tribunal Regional do Trabalho

Evaluation of the Remote Labor Model Implemented in the Regional Labor Court

Tema de submissão: Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais: trabalho, teletrabalho, imediação e distância na prestação judicial e do sistema de justiça

Danieli Artuzi Pes Backes
Priscilla Aline Gonçalves Marques
Faculdade de Administração
Universidade Federal de Mato Grosso

Resumo:

O estudo propõe-se a 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 aplicação de entrevista ao 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 que o modelo adotado pelo TRT é adequado e apesar de poucas desvantagens levantadas, atende a finalidade para o qual foi desenvolvido e serve como referência/modelo para outros órgãos públicos brasileiros.

Palavras-chave: Teletrabalho; motivações; gestão; vantagens; desvantagens.

Summary:

The study proposes to verify the adequacy and conformity of the TRT-MT teleworking model from the perspective of managers and employees who adhered to remote work, proposing a model for Public Administration. The method used was mixed, including an interview with the manager, a semi-open questionnaire to teleworkers and document analysis. Categories emerged from the results, such as: motivations, implications for personal and family life, assessment of management, advantages and disadvantages of telework, in addition to 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 are that the model adopted by the TRT is adequate and despite the few disadvantages raised, it meets the purpose for which it was developed and serves as a reference/model for other Brazilian public agencies.

Keywords: Telework; motivations; management; advantages; disadvantages.

INTRODUÇÃO

A modalidade de trabalho que para muitas organizações soou como inovação no cenário da pandemia de Covid-19, já estava sendo utilizada de modo formal, desde o ano de 2012, por instituições isoladas da Administração Pública, sendo o Tribunal Superior do Trabalho o

primeiro órgão a adotar o teletrabalho no Poder Judiciário. Tendo em vista a experiência bem-sucedida da Justiça do Trabalho, no ano de 2016, o Conselho Nacional de Justiça regulamentou a modalidade nacionalmente para todo o Judiciário, permitindo a emissão de normativas complementares por cada Tribunal (Lima, 2018; TST, 2020).

Considerando que a modalidade de trabalho remoto ou *homeoffice* era pouco difundida no Brasil, sendo escassa também sua literatura, e que a partir do primeiro trimestre de 2020, quando passou a ser adaptada repentinamente, promoveu impactos estruturais nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, alterando a ordem e o *status quo* (Pilkington & Kumar, 2020). Pesquisar experiências de organizações que exibem maturidade pode lançar luz sobre os principais aspectos a serem ponderados durante a implementação do modelo de trabalho, assim como identificação de respostas assertivas às dificuldades enfrentadas pelas instituições.

Esse estudo se dispõe 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, ao considerar a flexibilização do trabalho, melhoria na qualidade de vida dos servidores e efetividade dos resultados alcançados.

2 MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO E O TRABALHO REMOTO

Ao longo dos anos o mundo do trabalho vem passando por constantes transformações, nos aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais, gerenciais, nas relações trabalhistas dentre outras mudanças, que são alteradas por fatores decorrentes de inovações nas esferas, técnicas, tecnológicas, estratégicas e gerenciais. Assim, a relação homem-trabalho está em constante modificação, e com o avanço tecnológico, as relações de trabalho vão se moldando a partir das tecnologias digitais de informação e comunicação (Cassar, 2010; Messenger et al., 2017; Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021).

A pandemia foi o acontecimento recente que maior impacto causou sobre as relações de trabalho, trazendo grandes desafios para trabalhadores e organizações (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). No Brasil, por força da Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 (2020), que dispunha de medidas restritivas de segurança para evitar o contágio pelo coronavírus, organizações públicas e privadas passaram a adotar a flexibilização do trabalho. Assim, ao se preparar para responder às medidas de contenção do problema de saúde pública, passaram a mover esforços para implementar a modalidade de trabalho remoto, 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” (Lei n. 13.467, 2017). O que vinha sendo debatido como forma alternativa de trabalho, passou a ser o caminho viável para que organizações que não fossem consideradas de setores essenciais pudessem continuar a operar no período de isolamento social.

Considerando que 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 onde o trabalho poderá ser desenvolvido (Cassar, 2010; Nahas & Martinez, 2020), buscou-se levantar 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. As principais vantagens são: economia do tempo gasto em deslocamentos, de espaço, de energia e de intervalos de jornada nas empresas; internacionalização e descentralização da produção; aumento da produtividade; redução do absenteísmo; disponibilidade de tempo para os familiares. As principais desvantagens são: redução de direitos trabalhistas, da troca de informações e de experiências entre colegas de trabalho; prejuízo de novas oportunidades profissionais; alteração da hierarquia empresarial e redução da identidade empresarial pelo distanciamento da empresa (Cavalcante & Jorge, 2012; Masi, 2000; Pérez, Sánchez, Carnicer, & Jiménez, 2005).

Na pesquisa de Tremblay (2002), coadunando com praticamente todos os pontos levantados nos estudos supracitados, os entrevistados citaram como vantagens, 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 de colegas, isolamento, dificuldade de motivação e disciplina e conflito entre trabalho e família. Os entrevistados revelaram ainda que, via de regra, as empresas requerem níveis de performance que são de 10% a 20% mais elevados do que para outros funcionários.

Queiroga (2020) enumera os desafios diários para que o colaborador possa desenvolver o seu trabalho, tais como lidar com questões de comunicação, disciplina, convívio com familiares e a divisão do trabalho com tarefas diárias. Masi (2000) chama a atenção que as poucas pesquisas indicam que os homens ambicionam, mais que as mulheres, a possibilidade de trabalhar em casa, porque as mulheres se liberaram há pouco tempo da carga doméstica e se sentem mais livres quando estão fora de casa.

No Brasil o teletrabalho pode ser considerado um assunto relativamente novo. A modalidade foi introduzida oficialmente no Brasil em 1997, quando foi realizado o Seminário *Home Office/telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio*, no qual foi lançado o primeiro livro sobre o assunto na língua portuguesa (Goulart, 2009 como citado em Silva, 2014). No âmbito da administração pública, 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 (Filardi, Castro, & Zanini, 2020; Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021).

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 n. 227, de 15 de junho de 2016. Entretanto alguns órgãos do judiciário já faziam uso dessa 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 & Ramos, 2020).

Apesar das dificuldades antes enfrentadas para adesão ao teletrabalho na gestão pública, após a pandemia do vírus SARS-CoV-2, a prática se tornou comum nas instituições públicas e certamente em vários órgãos a tendência de manter regimes híbridos de trabalho permanecerá, uma vez que em várias esferas públicas, como as do poder judiciário, o teletrabalho teve muito êxito durante a pandemia (CNJ, 2016; Lima & Ramos, 2020). O judiciário brasileiro vem se destacando pela implementação de projetos inovadores como os que incluem inteligência artificial (IA) (Maia & Junquilha, 2018). Esses modelos de *machine learning* irão impactar cada vez mais nas relações de trabalho do judiciário e o *smart working* é um dos conceitos discutidos desde 2016 e que vai imprimir muitas mudanças na organização do trabalho mundial (Messenger et al., 2017; Neri, 2017).

Para elucidar alguns pontos sobre a prática do teletrabalho, que aparentemente estão mais avançados no Poder Judiciário brasileiro, em comparação com as outras esferas da Administração Pública, esse estudo pesquisou o TRT da 23ª Região, com jurisdição no Estado de Mato Grosso. Seguiu-se como protocolo de pesquisa os seguintes procedimentos metodológicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem natureza aplicada, com objetivos exploratórios. Utiliza-se das abordagens quantitativa e qualitativa (Richardson, 2012). 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 em “uma investigação empírica que apura um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (Yin, 2001, p.32).

A coleta de dados consistiu de três fontes de pesquisa, sendo: a) análise documental, ao proceder com o levantamento dos regimentos e registros internos do teletrabalho no TRT (2019); b) aplicação de entrevistas em 02/08/2019 ao gestor do teletrabalho no TRT, 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, recebendo uma taxa de respostas de 23,18%, isto é, 32 servidores.

A análise dos dados quantitativos 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 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).

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

Por meio da Lei Federal n. 8.340, de 08 de junho de 1992, foi criado o TRT da 23ª Região, com jurisdição no Estado de Mato Grosso (1992). Apesar de ser um órgão relativamente novo, este foi um dos pioneiros na regulamentação da matéria do teletrabalho, por meio das seguintes normativas internas: Resolução Administrativa (RA) n. 215/2011, revogada pela RA n. 080/2013 e sucedida pela RA n. 200/2014, vigente à época da pesquisa, conforme informações de seu site (https://portal.trt23.jus.br/portal/atos-normativos?tipo_2=22, recuperado em 05 setembro, 2019).

De acordo com a RA n. 200/2014, fica autorizado que 30% dos servidores realizem o teletrabalho, admitida excepcionalmente a majoração para 50%, mediante fundamentação e autorização da Presidência do órgão, sendo que caso o número de interessados supere o percentual admitido, é promovido o revezamento de servidores (2014).

As principais finalidades do teletrabalho na Justiça do Trabalho, conforme o art. 4º da Resolução CSJT n. 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 e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos (2015).

4 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 são apresentadas e discutidas as categorias e subcategorias emergentes da pesquisa.

4.1 Perfil dos respondentes do questionário

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

Res p.	Sexo/idade/estado civil	Cidade de residência	Naturalidade	Filhos	Tempo no teletrabalho
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/Divorciado	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/Divorciado	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 (2019), sendo 88 servidoras mulheres (63,8% do total), e 50 homens (36,2% do total). Tal distribuição diverge da afirmação do autor Masi (2000) de que os homens ambicionam mais o teletrabalho do que as mulheres. No caso do TRT, as mulheres procuram mais pelo trabalho remoto do que os homens, e isso 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% possuem filhos, o que corrobora com 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 varia de 31 a 59 anos, sendo que 60% deles estão na faixa dos 30-40 anos. A maioria dos teletrabalhadores são adultos de média idade, e que ao contrário dos achados de Filardi, Castro e Zanini (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. 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 Masi (2000), sobre as contratações dos trabalhadores, que podem ser realizadas em qualquer lugar do país ou do mundo. De fato, se nota 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 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, sendo elas:

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

Figura 1 - Categorias emergentes

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 doze subcategorias ou classes, que incluem aspectos referentes à gestão, tecnologia, inclusão, dentre outros:

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

Figura 2 - Subcategorias emergentes

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 da entrevista e dos questionários serão apresentados de forma conjunta de acordo com as categorias emergentes da pesquisa quantitativa, de modo a possibilitar as percepções do gestor do teletrabalho no TRT e a visão dos teletrabalhadores a respeito do trabalho remoto.

4.2 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, importante destacar a fala do gestor do TRT, 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 são: 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%; 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 teve maior relevância que a outra.

4.3 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% 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 como uma desvantagem do teletrabalho a questão de conflito com a família. Nesse estudo apenas um respondente alegou ainda existir conflito com a família, este é casado, possui dois filhos e convive com três pessoas em casa. No entanto, os resultados dessa pesquisa corroboram com a dos autores Troup e Rose (2012) e Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) que afirmam que o teletrabalho facilita a flexibilidade e um forte equilíbrio entre trabalho e família, e também coaduna com o estudo dos pesquisadores Messenger et al. (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 ter enfrentado dificuldades com o gerenciamento da própria rotina. Outro dado interessante é que a integralidade total 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, de modo que 63% dos respondentes entendem que atualmente trabalham a mesma quantidade de horas ou tiveram leve alteração na jornada, 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 Mais (2000), que afirma que as tarefas seriam feitas na metade do tempo.

Diante do exposto, se nota que o processo de adaptação ao teletrabalho foi positivo, tanto que 56% dos respondentes não desejam retomar a modalidade de trabalho tradicional, 18% não têm certeza e apenas 25% sentem-se 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 destes, 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 ou não, nota-se que um ponto de angústia para alguns dos respondentes é a incerteza quanto ao retorno ao regime tradicional a qualquer tempo, conforme verifica-se 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 2 anos, você pode ter que deixar tudo e todos e voltar para a sede [R32].

Por sinal, conforme será visto 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.

4.4 Organização e gestão do teletrabalho pelo Tribunal Regional do Trabalho

Sobre essa categoria, várias foram as subcategorias associadas, de modo a tornar possível 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?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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)?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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?		
<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>	<i>Assertivas</i>	<i>Resp.</i>	<i>%</i>
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 TRT é bastante positiva, o que pode se inferir que o modelo adotado foi bem pensado e tem atendido as expectativas dos respondentes, tanto que 96% entendem que o modelo do teletrabalho adotado é adequado. O pesquisado que não compreende o modelo como adequado justifica que o modelo 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 RA n. 200/2014 do TRT. 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 as 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 as 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 como excelente ou muito bom. Não obstante, houve uma certa divergência nas respostas quando perguntados sobre eventual diferença no relacionamento entre os servidores do teletrabalho e

os servidores tradicionais, sendo que 34% entendem que há diferença no relacionamento.

No que tange à estrutura, o suporte e os recursos tecnológicos fornecidos pelo TRT, 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, pp. 27-28). De todo o processo de modernização do Judiciário, o PJe foi o eixo principal para a mudança no cotidiano forense (Lima & Ramos, 2020).

Partindo desse pressuposto, fica evidente que com os recursos tecnológicos e de comunicação existentes, a presença do teletrabalhador 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 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 ativo no servidor, assim como o sentimento de identidade com a organização e com o trabalho. 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 TRT.

4.5 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 com a opinião do gestor, ao afirmar que não resta dúvidas de que o aumento de produtividade no teletrabalho é um marco consolidado, este é 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 aumentou pouco e 27% não perceberam aumento de gastos.

Entre as respostas às questões abertas, as principais vantagens e desvantagens apontadas foram relacionadas na figura a seguir:

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 sócio-afetivos [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 finais de semana. Carga de trabalho superior aos servidores presenciais. Insegurança para os servidores que estão fora 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 caprichos pessoais frente a necessidades reais de outros servidores e famílias [R26].

Figura 3 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Novamente os laços afetivos aparecem como uma das 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 destacam-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, se nota 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 TRT, 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 levantado 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.

4.6 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.

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	Visitas periódicas à sede para manutenção do vínculo e formação da identidade com o trabalho e com a instituição

	capacidade de resposta em tempo real	
Princípio da isonomia. Trabalhadores e Teletrabalhadores recebem tratamentos semelhantes	Equipamentos e pacotes de dados para a conectividade e agilidade necessários ao trabalho a ser desenvolvido	Estímulo do uso de ferramentas digitais para interação e promoção de relacionamentos interpessoais/ Reuniões periódicas para troca de experiências e informações
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

Figura 4 – Dimensões relevantes para um Modelo de teletrabalho

Fonte: elaborado pelas autoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise quanto à conformidade e adequação do modelo de trabalho remoto do TRT, este estudo teve como propósito contribuir com a literatura escassa a respeito do tema na Administração Pública brasileira, lançando 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 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 resultados alcançados; condições que coadunam com a literatura sobre os objetivos para os quais foi criada a modalidade do teletrabalho.

Importante salientar que a pesquisa teve um alcance limitado, 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 possa servir de inspiração para que outras entidades da Administração Pública implementem modelos similares e assertivos.

REFERÊNCIAS

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12 (9), 1-18. Retrieved May 24, 2021, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>.

Cassar, V. B. (2010, abril). 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, 74 (4), 406-414. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/166015>.

Cavalcante, J. de Q. P., & Jorge, F. F., Neto (2012, outubro). O fenômeno do teletrabalho: uma abordagem jurídico trabalhista. *Revista Bonijuris*, Curitiba, 24 (10), 24-31. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://livros-e-revistas.vlex.com.br/vid/teletrabalho-abordagem-juridico-trabalhista-422750506>.

Conselho Nacional de Justiça (2016). *Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais*. Agência CNJ de Notícias. Recuperado em 21 maio, 2021, de <https://www.cnj.jus.br/servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-produtividade-nos-tribunais/>.

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE*, 18 (1), 28-46. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>.

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

Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017 (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Recuperado em 25 maio, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm.

Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Recuperado em 06 junho, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm.

Lima, A. S.; & Ramos, N. P., Neto. (2020). 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*, 6 (2), 22-40. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/6979>.

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

Lukosevicius, A. P., Soares, C. A. P., & Chaves, M. S. (2016). Análise de conteúdo em gerenciamento de projetos: proposta de um framework metodológico. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 7, (2), 29-53.

Maia, M. S., Filho, & Junquilha, T. A. (2018). Projeto Victor: perspectivas de aplicação da inteligência artificial ao direito. *Revista Direito e Garantias Fundamentais*, 19 (3), 218-237. Recuperado em 21 maio, 2021, de <https://doi.org/10.18759/rdgf.v19i3.1587>.

Masi, D. de (2000). *O ócio criativo*. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante.

Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, Mathijn. (2017). Eurofound and the International Labour Organization. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union*: Luxembourg, Geneva, Switzerland. Retrieved May 21, 2021, from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf.

Nahas, T. C.; & Martinez, L. (2020). 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*. Recuperado em 24 maio, 2021, de <http://www.cielolaboral.com>.

Neri, M. (2017) Smart working: una prospettiva critica. *Bologna: TAO Digital Library*. Recuperado em 21 maio, 2021, de <http://www.taoprograms.org/smart-working-una-prospettiva-critica/>.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., Carnicer, P. de L., & Jiménez, M. J. V. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation, Elsevier, 25*, 1476-1483.

Pilkington, W., & Kumar, D. (2020, december). Public Health Departments Face Formidable Issues During COVID-19 Pandemic. *Homeland Security Affairs 16*. Retrieved May 21, 2021, from https://www.hsaj.org/resources/uploads/2020/12/hsaj_Covid192020_PublicHealthDepartmentsFace-.pdf/.

Queiroga, F. (2020). *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 - Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*. (Vol. 1, Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19). Porto Alegre: Artmed.

Resolução Administrativa n. 200/2014 (2014). Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Recuperado em 05 setembro, 2019, de <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>

Resolução CNJ n. 227, de 15/06/2016 (2016). Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado em 05 setembro, 2019, de https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf.

Resolução CSJT n. 151, de 29 de maio de 2015 (2015). Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Recuperado em 05 setembro, 2019, de https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/63630/2015_res0151_csjt_compilado.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

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

Silva, G. D. F. F. da. (2014). *Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da Administração Pública Brasileira: um anteprojeto*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Tremblay, D-G. (2002, jul./set.). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas, 42* (3), 54-65.

Tribunal Regional do Trabalho. *Informações sobre o Teletrabalho*. Recuperado em 05 setembro, 2019, de https://portal.trt23.jus.br/portal/reports/servidores_teletrabalho.

Tribunal Superior do Trabalho. (2020). *Teletrabalho: o trabalho de onde você estiver*. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>

Troup, C.; & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?. *Community, Work & Family, 15*, (4), 471-486.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público, 72* (1), 133-162.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed., D. Grassi, Trad). Porto Alegre: Bookman.