

EQUIPES HÍBRIDAS DE ALTA PERFORMANCE: ABORDAGENS HUMANIZADAS PARA RESULTADOS EXPONENCIAIS

Nome completo de cada Autor (os memos autores do resumo selecionado, com as respectivas afiliações institucionais)

Tema de interesse (mesmo tema do resumo)

RESUMO

O avanço da tecnologia da informação e comunicação impulsionou a criação de um novo arranjo de trabalho - o teletrabalho. A pesquisa utilizou um diagnóstico institucional na perspectiva do gestor público sobre o teletrabalho, no âmbito do Poder Judiciário, como ponto de partida para responder a questão: é possível compatibilizar produtividade e promoção de ambiente decente e humanizado no teletrabalho? O estudo avança na análise dos modelos aplicados à Administração Pública, patrimonialista, burocrático e gerencial. A pesquisa ainda descreve as primeiras normas sobre o tema no mundo e no Brasil, com abordagem das vantagens e desvantagens, direito à desconexão, teletrabalho para pessoas com deficiência, teletrabalho e possíveis relações com doenças mentais e teletrabalho decente. O público-alvo da pesquisa são os Diretores de Secretaria de Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, que, por meio de preenchimento de formulário de pesquisa e entrevista semiestruturada, apresentaram suas percepções sobre o teletrabalho no período da pandemia e também no momento atual. Análise quantitativa e qualitativa foi desenvolvida, tendo a análise estatística descritiva servido de base para inferências generalizadoras de natureza qualitativa. A partir dos resultados da pesquisa, concluiu-se que o teletrabalho é um modelo de organização que se tornou uma realidade para o presente e futuro e que os desafios decorrentes de sua implementação exigirão dos gestores habilidades e competências capazes de equalizar o atingimento de metas com o dever de promover ambiente humanizado e decente no contexto virtual. A pesquisa indicou alternativas, proposições e tendências para o equilíbrio e fomento ao teletrabalho estruturante e não precarizante.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão humanizada; Equipes híbridas; Gestor público; Eficiência.

INTRODUÇÃO

1





O trabalho tem múltiplos sentidos, com um histórico significativo para a realidade atual. A sobrevivência humana envolve o trabalho, os avanços da técnica e inovações desde os tempos mais remotos são paradigmas que permeiam as relações laborais.

O avanço da técnica impulsiona que o trabalho se amolde às necessidades da sociedade em cada época da história e em cada grupo social. O desenvolvimento da tecnologia e o fenômeno da globalização provocaram o surgimento de uma nova modalidade de trabalho, que ganhou destaque principalmente com a necessidade de isolamento ocasionado pela pandemia do Covid 19. Trata-se do teletrabalho.

O teletrabalho rompeu com as formas tradicionais de organização do trabalho, trazendo modelos e arranjos mais flexíveis (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO; 2021). Os primeiros registros da prática de teletrabalho são da década de 1950, nos Estados Unidos, principalmente no ramo têxtil, de calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos (ROCHA et al, 2018), e gradativamente foi alcançando os mais diversos ramos da economia, promovendo rearranjos nos modelos de negócios.

Os novos modelos e arranjos influenciam a organização e práticas de gestão nas empresas privadas, na Administração Pública e também no Poder Judiciário, e possui como objetivo prover as necessidades de busca por mais eficiência, transparência, inovação e adaptabilidade aos novos cenários impostos pelos avanços tecnológicos e anseios para a resolução de problemas da sociedade (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO; 2021).

Segundo Pesquisa Nacional sobre Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19, ao longo dos meses de maio a novembro de 2020 para o trabalho remoto no Brasil, 40,7% das pessoas que trabalhavam no setor público federal encontravam-se em regime de trabalho remoto. Nas esferas estaduais e municipais, foram identificados os percentuais de 37,1% e 21,9%, respectivamente. (GÓES, MARTINS, NASCIMENTO, 2021)

Diante desse cenário crescente de adesão ao teletrabalho nas organizações, imperiosa a compreensão sobre o tema, com a finalidade de adoção de medidas e decisões que otimizem efetivação do trabalho, tomada de decisão, atingimento de metas, qualidade de vida dos trabalhadores, humanização das relações, promoção da saúde e segurança e dentre outras variáveis. Embora o teletrabalho seja um modelo existente há algumas décadas no mercado, ainda se trata de um modelo pouco discutido pelas organizações brasileiras, especialmente no setor público. (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO; 2021)

O objetivo da pesquisa é apresentar um diagnóstico institucional sobre a percepção do teletrabalho sob a visão do gestor público, no âmbito do Poder Judiciário. O resultado da

2





pesquisa pretende trazer tendências, alternativas e perspectivas do Diretor de Secretaria de Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, que se caracteriza como um gestor público, para tentar responder à seguinte questão: é possível alinhar o atingimento de metas com a promoção de um ambiente de teletrabalho humanizado e decente em uma equipe híbrida?

Com o objetivo de atingir a proposta acima, apresenta-se o contexto dos principais modelos aplicados à Administração Pública, que são o modelo patrimonialista, burocrático e gerencialista; mostra-se a definição do teletrabalho e uma breve contextualização normativa no mundo e no Brasil, bem como vantagens e desvantagens em sua implementação, direito à desconexão, teletrabalho para pessoas com deficiência, teletrabalho e possíveis relações com doenças mentais, durante a pandemia. Pesquisa-se, ademais, a relação entre as competências do gestor no contexto do teletrabalho, com análise de aspectos de comunicação, habilidades, liderança, operacionalização e tomada de decisão.

A metodologia utilizada na pesquisa foi a revisão bibliográfica e aplicação de pesquisa com análise quantitativa e qualitativa, por meio de divulgação de questionário e realização de entrevista semiestruturada. O software estatístico SPSS, versão temporária 25, foi empregado para a coleta e análise de dados, no que se refere aos resultados quantitativos, e utilizou-se a análise de conteúdo no que tange ao aspecto qualitativo.

Quanto à revisão sistemática de literatura sobre o assunto, a estratégia utilizada foi baseada em artigos identificados nas bases de dados eletrônicas GOOGLE ACADÊMICO, SCIELO. Os principais descritores usados para a pesquisa bibliográfica foram: gestão humanizada, equipes híbridas e gestor público.

O objetivo final da pesquisa, portanto, é realizar um diagnóstico institucional sob a percepção do gestor sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, apresentando tendências, alternativas e perspectivas acerca da necessidade de atingimento de metas e promoção de um ambiente de teletrabalho humanizado e decente.

DO PATRIMONIALISMO AO GERENCIALISMO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Na história do Estado brasileiro, os modelos patrimonialista, burocrático e gerencialista foram aplicados na administração pública, como forma de organização de trabalho e de processos implementados para a consecução da prestação do serviço público à sociedade.

3



A administração pública patrimonialista caracteriza-se principalmente pelo clientelismo, troca de favores, privilégios e é baseada em modelos de estados absolutistas dos séculos XVII e XVIII, quando não havia distinção clara entre o patrimônio público e o privado. Em razão dessas características, esse modelo gerou um ambiente propício à corrupção e ao nepotismo, diante da falta de instituições capazes de fiscalizar, punir e controlar os detentores do poder. (CAMPELO, 2013)

A administração burocrática busca legitimidade em normas legais bem definidas e racionais, prezando pelo formalismo e impessoalidade. Esse modelo surgiu com a Revolução Francesa e a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, com o principal objetivo de combater a corrupção e o nepotismo existente nas administrações patrimonialistas precedentes, com implementação de controles rígidos e formais dos processos públicos. Tem-se a finalidade de promover o profissionalismo na administração pública. (CAMPELO, 2013)

O modelo rígido e formal da administração burocrática pode ser compreendida como um arranjo necessário para combater o modelo patrimonialista anterior, principalmente para evitar a prática de corrupção, nepotismo, privilégios, troca de favores e subserviência dos cidadãos aos governantes vivenciadas nos estados monarcas.

O excessivo formalismo experimentado pelo modelo burocrático caracterizou-se como um ponto negativo desse modelo, diante da ineficiência dos serviços prestados pelo Estado, notadamente em um contexto de mudança da ideologia do Estado Liberal para o Estado do bem-estar social, que aumentou a demanda por mais intervenção estatal e disponibilização de serviços públicos à população. (CAMPELO, 2013)

O Estado do bem-estar social, ou o Welfare State, nos séculos XIX e XX, preconiza a mudança de paradigma de um estado mínimo, no seu sentido de liberalismo econômico, para um governo de maior intervenção estatal na economia, visando a promoção de políticas públicas sociais e de desenvolvimento econômico.

Com essa mudança, a sociedade passou a exigir do Estado serviços cada vez mais eficientes, o que encontrava no modelo burocrático um ponto negativo em razão da excessiva exigência com o formalismo em detrimento do próprio atingimento da finalidade da atividade satisfativa dos serviços.

No plano nacional, Bresser Pereira (1996) pontua que o gerencialismo na administração pública tem início com a crise do modelo burocrático durante o regime militar, ressaltando algumas causas. Dentre elas, defende que o modelo burocrático adotado pelo Brasil não foi capaz de extirpar o patrimonialismo e que, ao invés de consolidar uma burocracia profissional

4



no serviço público, por meio de redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho do recrutamento de administradores através das empresas estatais.

Assim, na busca por um Estado mais eficiente, o modelo burocrático foi sendo substituído pela administração gerencial em todos os poderes do Estado brasileiro, sendo o Decreto-Lei n.º 200/1967 um marco legal importante nessa mudança de paradigma.

Em 2004, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado pela Emenda Constitucional nº 45. Dentre as competências do Conselho, definidas no seu regimento interno, encontram-se a de definir e fixar, junto com outros órgãos da justiça, o planejamento estratégico, com o objetivo de aumentar a eficiência, a racionalização e a produtividade.

O planejamento estratégico introduz uma cultura de observância de prazo e metas, fortalecendo a aplicação do modelo de gestão gerencial no Judiciário. Posteriormente, o CNJ incorporou em sua gestão um sistema de trabalho baseado em relatórios estatísticos - Relatório de Gestão e Exercício, Justiça em Números, Censo do Poder Judiciário, Igest etc. (SANTOS, 2019)

Gaulejac (2007) alerta que “sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho”. E acrescenta que esses desempenhos se traduzem em custos ou benefícios.

A Era das metas e prazos – obsessão pelo número (Gaulejac, 2007) – incentiva uma gestão individualizante; sofrimento pelo medo de não ser capaz; ansiedade ao ver alta quantidade processual chegar em tempo real cada vez que termina um determinado processo; vergonha, pois existe dentro de cada órgão estatísticas que podem ser emitidas comparativamente entre varas e/ou gabinetes (SANTOS, 2019).

A política de divulgação pelo CSJT de rankings entre varas e gabinetes, o incentivo à competitividade, aliado à gestão voltada com viés unicamente numérico, pode comprometer as relações humanas no ambiente de trabalho, com fomento a uma cultura individualizante, com repercussões negativas a longo prazo para manutenção de senso de pertencimento e harmonia da equipe de trabalho.

Gaulejac (2007, p. 16 e 17) defende que no modelo gerencial “as práticas de gestão incentivam o individualismo, sobretudo na forma de competição e diferenciação por desempenho” prejudicando, por consequência, a participação do grupo de trabalho.





Arremata Gaulejac (2007, p. 27) que “a gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade”. Mas alerta que o gestor deve ter como premissa uma forma de gerenciar que propicie também condições que “melhorem as relações humanas e a vida social”.

Os desafios existentes para gerir uma equipe que trabalhe em um ambiente humanizado e decente e que mantenha um desempenho de eficiência satisfatório na Administração Pública, com cumprimento das metas exigidas, já são reconhecidos nas equipes presenciais. Esses desafios são mais complexos quando se analisa um ambiente de trabalho virtual, ante as novas variáveis típicas dessa ambiência, como comunicação, distanciamento social, divisão de tarefas etc.

A constante necessidade de modernização, com incremento de produtividade, implementação de soluções inovadoras, na perspectiva de gestão para resultados, as transformações das relações humanas com o avanço da técnica influenciada pela tecnologia nos meios de informação e comunicação, são fatores que merecem análise no contexto de organização das relações no teletrabalho. (GUERRA, NETO, RANIERE, GOMES, 2020)

Conforme alerta Nunes (2018), o avanço da tecnologia fomenta o aumento dos postos de teletrabalho, porém sem observar as “novas estratégias de exploração e captura da subjetividade do teletrabalhador”. Arremata que essa situação ocasiona um “aprisionamento do teletrabalhador às ferramentas tecnológicas, para cumprir metas de produtividade”.

Nessa perspectiva, revela-se a necessidade de compreender como o teletrabalho pode contribuir para a modernização do Poder Judiciário, no cumprimento de sua missão junto à sociedade, para prestar seus serviços. Melhorar sua eficiência, no atingimento de metas e cumprimento de prazos, aliada a uma promoção de um ambiente interno de trabalho e de relações decentes e humanizadas. Para tanto, é necessário entender qual o significado do teletrabalho em equipes híbridas, vantagens e desvantagens, o papel do gestor público nesse arranjo de trabalho.

EQUIPES HÍBRIDAS: O QUE É TELETRABALHO E SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

O teletrabalho possibilitou um novo formato de equipe de trabalho, denominado de equipe híbrida. O modelo híbrido permite o desenvolvimento das atividades do cotidiano da





empresa ou da organização por algumas pessoas em regime de trabalho presencial e outras em trabalho à distância ou teletrabalho.

Assim, é relevante entender o significado de teletrabalho. A definição não é unívoca, seja na literatura nacional seja na internacional, sendo encontrados vários termos como trabalho em domicílio, trabalho à distância, home office, trabalho remoto, entre outros. Nos Estados Unidos, país pioneiro na adoção desta modalidade de trabalho em razão dos avanços tecnológicos, utiliza-se com mais frequência o termo telecommuting, ao passo que na Europa se destaca o uso do telework. Existem registros de que o trabalho a distância era realizado desde 1950, no país estadunidense, sendo que nas duas décadas seguintes era verificada a prática do trabalho em domicílio no ramo têxtil, de calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos (ROCHA et al, 2018). Nilles (1975) foi considerado o primeiro a apresentar o termo teletrabalho.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) editou a recomendação n.º 184/1996 e a Convenção n.º 177, ambas ainda não ratificadas pelo Brasil, tratando do trabalho em domicílio e traçando diretrizes sobre os cuidados com a saúde e segurança desta modalidade de trabalho. A norma convencional define o teletrabalho como sendo:

- (a) la expresión trabajo a domicilio significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:
 - (i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
 - (ii) a cambio de una remuneración;
 - (iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales;

Para Filardi et al. (2020) teletrabalho significa:

7



“todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral”.

Observa-se que, seguindo a linha de alguns autores (FILARDI, 2020; PEREIRA et al., 2021), há dois requisitos fundamentais para caracterização do teletrabalho: prestação de serviços fora das dependências do empregador (o local) e o uso de tecnologia de informação e de comunicação para desenvolver a atividade laboral (o meio).

Santos et al. (2014), a seu turno, pontua 3 fatores como base para a identificação do teletrabalho: o local, o tempo e o meio. O local é caracterizado por ser descentralizado, podendo ser em qualquer lugar. O tempo pode ser utilizado de forma flexível, de acordo com a rotina do trabalhador. E o meio é a forma como os dados são transmitidos entre o trabalho, teletrabalhador e empresa, pelo uso da tecnologia da informação.

Alguns pesquisadores apontam diferenças entre teletrabalho, trabalho à distância, home office e trabalho remoto. (ROSENFELD E ALVES, 2011)

Outros, entretanto, utilizam o termo teletrabalho como gênero e suas espécies o trabalho à distância, home office e trabalho remoto. É neste sentido mais genérico e abrangente que o termo teletrabalho será utilizado nesta pesquisa, abrangendo as modalidades mencionadas. (SANTOS et al. 2014; ARAÚJO, 2020; NUNES, 2018).

Importante pontuar que a Lei n.º 14.442/2022, publicada em setembro de 2022, trouxe novas regras sobre o teletrabalho e trata como sinônimas as expressões teletrabalho e trabalho remoto.

Com relação às possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho, a tabela a seguir compila esquematicamente a revisão da literatura sobre o assunto:



	Possíveis vantagens	Possíveis desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> Melhor desempenho e maior produtividade Poupança de tempo e dinheiro relativa a deslocações Satisfação da necessidade de autonomia Menos stress laboral Mais tempo com a família Pode ser única forma de trabalhar Possibilidade de apoiar familiares dependentes Maior flexibilidade de horário 	<ul style="list-style-type: none"> Menos oportunidade de afiliação/diminuição do sentimento de pertença Afastamento de interações sociais Menos oportunidades de desenvolvimento da carreira Isolamento profissional Falta de apoio profissional Sobreposição das esferas trabalho e casa Mais stress doméstico
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Maior produtividade Mercado laboral disponível mais vasto Poupança de espaço Menos custos gerais Menos absentismo e atrasos Aumento da motivação e satisfação Criação de imagem organizacional positiva pela possibilidade de flexibilidade oferecida 	<ul style="list-style-type: none"> Maior dificuldade em controlar e motivar Empregados menos comprometidos Perda de benefícios de trabalho em equipa Alteração de métodos de gestão e de trabalho Custos envolvidos na transição para o teletrabalho, nomeadamente investimento em formação e novos métodos de supervisão
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Menos deslocações, poluição, trânsito e acidentes Mais pessoas podem trabalhar – menor discriminação Criação de soluções para pessoas com necessidades especiais Poupanças ao nível de infraestruturas e energia 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de sociedade indiferente/alheada (<i>detached society</i>) Necessidade de adaptar o sistema legal

Fonte: BRANDÃO, 2021.

Percebe-se, pela análise da figura acima, que possíveis vantagens podem, em determinadas situações, gerar um contraponto de possíveis desvantagens, como por exemplo, os itens considerados vantajosos menos stress laboral e de mais tempo com a família podem gerar como desvantagens o isolamento profissional, sobreposição das esferas trabalho e casa e mais stress doméstico. Tal análise pode ser melhor compreendida quando se verifica o perfil ético e a forma de organização do ambiente do próprio teletrabalho.

Sob a perspectiva das organizações e empresas, a literatura aponta dificuldade nas avaliações de desempenho e no controle de metas e resultados, perda de integração e vínculo com a cultura organizacional, gastos com equipamentos tecnológicos, seleção de funcionários, qualificação das lideranças e programas de incentivos. (BRANDÃO, 2021)

Diante da análise acima, denota-se a relevância do papel do gestor público na gestão de equipes híbridas, no sentido de fomentar as vantagens em detrimento das possíveis desvantagens que cada variável pode se configurar, a depender da forma como o teletrabalho está sendo desenvolvido.

O GESTOR PÚBLICO E O TELETRABALHO



A revisão da literatura sobre o tema apontou lacuna na temática relacionada à percepção do teletrabalho na perspectiva do gestor nas organizações públicas (LEITE, LEMOS, 2021; VILARINHO, PASCHOAL, DEMO; 2021; ANDRADE, OLIVEIRA, PANTOJA; 2019).

O papel desempenhado pelo gestor constitui em um importante alicerce de apoio para a execução dessa modalidade laboral pelos servidores, haja vista ser de sua responsabilidade operacionalizar diretamente as equipes de trabalho e ser um dos tomadores de decisão na execução dos serviços. (LEITE, LEMOS, 2021)

O teletrabalho tem se expandido pelo mundo e pesquisas científicas estão sendo desenvolvidas em diversos países. (ANDRADE, OLIVEIRA, PANTOJA; 2019). Tal realidade aponta a necessidade de entender o fenômeno e melhores meios de implementação, reconhecendo o gestor público como um agente fundamental na dinâmica de arranjos e modelos de gestão produtivos, eficientes, decentes e humanizados. O gestor pode facilitar ou criar obstáculos na adoção do teletrabalho, ante a complexidade em organizar, supervisionar e controlar as tarefas de forma remota (CHOI apud ANDRADE, OLIVEIRA, PANTOJA; 2019).

A iniciativa privada parece ter mais facilidade de utilizar o teletrabalho do que as organizações públicas, devido à existência de um número maior de obstáculos nesta área, tais como a resistência gerencial, o desafio tecnológico e a natureza do trabalho ou do cargo. (CHOI apud ANDRADE, OLIVEIRA, PANTOJA; 2019). A resistência apontada na pesquisa indicia a necessidade de entender as necessidades dos gestores sobre os desafios enfrentados no ambiente de teletrabalho. Devido ao aumento de responsabilidade do gestor, tem sido observada dificuldade de implantação do teletrabalho nas instituições. Os desafios estão ligados principalmente à definição de metas e acompanhamento do trabalho pelo gestor, que, por vezes, não possui ferramenta de apoio adequada. (LEITE, LEMOS, 2021)

O gestor público possui, dentre suas funções, a tarefa de efetivar direitos decorrentes do teletrabalho, como o direito ao trabalho decente, à desconexão, à inclusão social e tecnológica, por exemplo. Também se configura como tomador de decisão na implementação de sistema híbrido de trabalho (presencial e virtual), gerenciamento, fomento ao ambiente de trabalho saudável e outras particularidades relevantes para a promoção de ambiente humanizado e produtivo na unidade de labor, sem perder de vista a missão institucional da organização para atingir sua finalidade precípua e alcançar as metas definidas pela instituição e pelos conselhos superiores.



e efetividade, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania.” e como visão de futuro “Ser reconhecido como um Tribunal que prima pela efetividade na prestação jurisdicional e na gestão dos meios utilizados, com a valorização das pessoas.” (TRT21, 2021). O TRT21 é considerado um tribunal de pequeno porte e distribui-se, atualmente, por 23 (vinte e três) Varas do Trabalho (Natal, Mossoró, Caicó, Currais Novos, Macau, Goianinha e Ceará-mirim) e um Posto Avançado em Pau dos Ferros e com duas Turmas de Julgamento e o Tribunal Pleno, composto por dez Desembargadores.

As Varas do Trabalho, por sua vez, são unidades judiciárias que possuem uma estrutura organizacional hierarquizada, composta de: um Juiz titular e um Juiz substituto; um diretor de secretaria; um ou dois Oficiais de Justiça; assistentes de juízes; calculistas; secretários de audiência; servidores de secretaria e estagiários.

Conforme art. 24 do Regulamento Geral do TRT21, aprovado nos termos da Resolução nº 17/2015, as Varas do Trabalho possuem as competências de manter a regular tramitação de processos judiciais, com vistas às partes e advogados, elaboração de minutas de despachos, decisões e sentenças e praticar atos processuais necessários para a efetivação da prestação jurisdicional.

Para fins de cumprimento das competências elencadas acima, o Diretor de Secretaria, gestor, tem a responsabilidade administrativa de organização e divisão de tarefas, bem como de gestão de processos e de pessoas, com o intuito de promover o atingimento dos objetivos institucionais, cumprimento de metas do CNJ e dos mesoindicadores do IGEST. Denota-se, assim, o papel estratégico desempenhado pelo Diretor de Secretaria dentro de uma unidade judiciária, justificando-se a importância da presente pesquisa para a comunidade científica e para o próprio Poder Judiciário.

Destacam-se como principais autores citados nesta obra: Contribuições históricas: FALCÃO (2022); NUNES (2018); SOUSA, SANTOS (2017); Gerencialismo na gestão do Judiciário: GAULEJAC (2007); SANTOS (2019); Definição do teletrabalho: FILARDI (2020); PEREIRA et al. (2021); ROSENFELD, ALVES (2011); Regulamentação: resoluções do CNJ e CSJT; Vantagens e desvantagens do teletrabalho: FILARDI (2020); ARAÚJO (2020); LOSEKANN, MOURÃO (2020); FALCÃO (2022); NASCIMENTO (2021); Teletrabalho para pessoas com deficiência: SILVA, FUKUI (2022); Teletrabalho e direito à desconexão: NUNES (2018); FERREIRA, PEREIRA, NASCIMENTO (2022); Teletrabalho decente: NETO, VOLTANI (2019); FERREIRA, PEREIRA, NASCIMENTO (2022); questionário de pesquisa: BRANDÃO (2021), NASCIMENTO (2021); Lacuna do teletrabalho na percepção do gestor público: LEITE, LEMOS (2021). E principal obra



pesquisada como sendo a dissertação de mestrado de ANDRADE (2023), cujo presente artigo caracteriza-se como um recorte da aludida dissertação.

A entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que se revela adequado a estudos qualitativos, pelo grande número de informações que o pesquisador pode obter, sendo imprescindível que o investigador assegure a necessária definição de critérios, clareza e contextualização, de modo a conferir confiabilidade e cientificidade ao seu estudo. Esse número de informações potencializa a descrição e compreensão da realidade estudada, a partir das percepções dos indivíduos inquiridos, externalizadas por meio da linguagem oral, e por posterior análise de conteúdo. (SILVESTRE, FIALHO, SARAGOÇA, 2014)

O objetivo final da análise de conteúdo, em suma, é identificar que a realidade descoberta tenha correspondência com algum conhecimento de nível teórico (BARDIN, 2009; COUTO, XIMENES, 2019), atribuindo novos significados às categorias previamente definidas pelo pesquisador a partir da análise do conteúdo.

No presente trabalho a categoria utilizada foi o teletrabalho na percepção dos diretores de secretaria das Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, para se detectar tendências, alternativas e práticas capazes de compatibilizar o atingimento de metas com a humanização das relações de trabalho em equipes híbridas.

RESULTADOS

A análise dos resultados foi efetivada em forma de análise numérica, apresentação de gráficos e tabelas, notadamente com relação às perguntas de múltipla escolha. Para as perguntas abertas e a entrevista semiestruturada, a análise qualitativa foi realizada em forma de transcrição e discussões de trechos mais relevantes das respostas dos inquiridos, por meio de análise de conteúdo.

Para a avaliação dos itens também foi utilizada a escala Likert de 6 pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 6 representa “concordo totalmente”. (NASCIMENTO, 2021).

O estudo contou com a participação de 18 (dezoito) inquiridos, o que representa 85,71% (oitenta e cinco vírgula setenta e um por cento) do público alvo apto a participar, uma vez que 2 (dois) diretores de secretaria não foram considerados aptos a responderem, por estarem implicados na pesquisa, quais sejam: o presente pesquisador e o diretor que participou do pré-teste do formulário.



Os gráficos, tabelas e análises serão evidenciados a seguir, iniciando-se com a caracterização dos entrevistados, quanto aos aspectos sócio-demográficos, conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Caracterização dos entrevistados			
Perfil do entrevistado		Frequência	%
Sexo	Masculino	14	77,78
	Feminino	4	22,22
Idade	≤ 50 anos	7	38,89
	> 50 anos	11	61,11
Grau de escolaridade	Ensino superior	3	16,67
	Pós-graduação lato sensu	14	77,78
	Mestrado	1	5,56
Formação acadêmica	Direito	15	83,33
	Letras	2	11,11
	Administração	2	11,11
	Ciência contábeis	1	5,56
	Ciência sociais	1	5,56
	Psicanálise	1	5,56
	Filmmaker	1	5,56
Tempo de cargo exercido	Entre 1 e 5 anos	3	16,67
	Entre 10 e 15 anos	4	22,22
	Entre 5 e 10 anos	9	50,00
	Mais de 15 anos	2	11,11
Antes da pandemia Covid-19 já tinha trabalhado em regime de teletrabalho	Não	14	77,78
	Sim, em regime parcial	3	16,67
	Sim, em regime integral	1	5,56
Trabalhava fora do horário de funcionamento do Tribunal ou em dia não úteis	Raramente	4	22,22
	Frequentemente	11	61,11
	Sempre	3	16,67
Principal canal de comunicação utilizada para contato com a equipe (Múltipla resposta)	WhatsApp	14	77,78
	Reunião por vídeo conferência	3	16,67
	Google Chat	2	11,11
	Mensagem de texto	2	11,11
	Contato direto	1	5,56
Adquiriu ou teve agravamento de doença física ou mental	Não	15	83,33
	Sim	3	16,67
Teve ou tem como integrante da equipe uma pessoa com deficiência em teletrabalho	Não	10	55,56
	Sim	8	44,44
Daria possibilidade de optar pelo regime de teletrabalho	Não optaria pelo regime de teletrabalho.	2	11,11
	Sim, optaria pelo teletrabalho em regime integral.	4	22,22
	Sim, optaria pelo teletrabalho em regime parcial.	12	66,67
Em uma possibilidade de optar pelo regime de teletrabalho preferiria gerir uma equipe	100% da equipe em regime de teletrabalho.	3	16,67
	100% da equipe em regime presencial.	2	11,11
	Híbrida (presencial e teletrabalho).	13	72,22
Total		18	100,00

Figura 1 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: ANDRADE, 2023.

14





O gênero foi composto por 77,78% (setenta e sete vírgula setenta e oito por cento) de pessoas do sexo masculino e 22,22% (vinte e dois vírgula vinte e dois por cento) do sexo feminino. Com relação à idade, a pesquisa quantificou que 38,89% (trinta e oito vírgula oitenta e nove por cento) possuem idade até 50 anos e 61,11% (sessenta e um vírgula onze por cento) acima de 50 anos. Dos respondentes, 77,78% (setenta e sete vírgula setenta e oito por cento) possuem especialização ou pós-graduação lato sensu, 16,67% (dezesseis vírgula sessenta e sete por cento) têm ensino superior completo e 5,56% (cinco vírgula cinquenta e seis por cento) contam com mestrado. A área de formação acadêmica de maior destaque é direito, com 83,33% (oitenta e três vírgula trinta e três por cento).

Quanto ao tempo de cargo exercido, temos o seguinte resultado: Entre 1 e 5 anos (16,67%), entre 5 e 10 anos (50,00%), entre 10 e 15 anos (22,22%) e acima de 15 anos (11,11%). Destaca-se que 83,33% dos diretores de secretaria que responderam à pesquisa exercem a referida função há mais de 5 anos, tempo esse relevante para aquisição de experiência na realização de suas atividades.

Na frequência que trabalham fora do horário de funcionamento do Tribunal ou em dias não úteis, 61,11% (sessenta e um, onze por cento) responderam frequentemente, 22,22% (vinte e dois, vinte e dois por cento) raramente e 16,67 (dezesseis, sessenta e sete por cento)% sempre;

No que diz respeito ao uso de canais de comunicação, o WhatsApp (77,78%) é o principal canal utilizado para contato com a equipe. E 16,67% informaram que adquiriram ou tiveram agravamento de doença física ou mental, no período da pandemia.

Sobre a possibilidade de optar pelo regime que preferiria gerir uma equipe, 72,22% (setenta e dois, vinte e dois por cento) prefeririam de forma híbrida, 16,67% (dezesseis, sessenta e sete por cento) totalmente em regime de teletrabalho e 11,11% (onze, onze por cento) em regime presencial. Conforme representação gráfica abaixo:



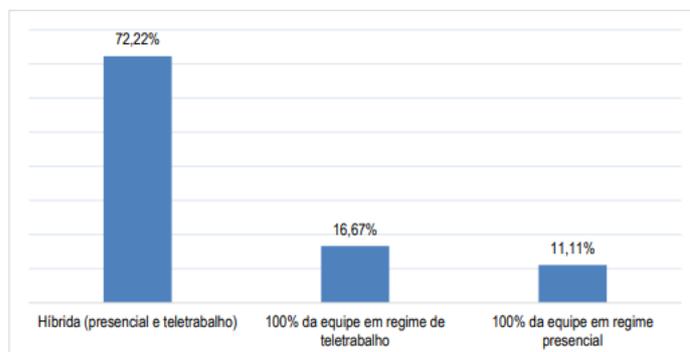


Figura 2 - Regime de preferência para gerir uma equipe

Fonte: ANDRADE, 2023.

Os dados acima são melhores analisados contextualizando a situação antes da pandemia. No período pré-pandemia, 77,78% (setenta e sete, setenta e oito por cento) dos diretores de secretaria não tinham trabalhado em regime de teletrabalho.

Analisando-se os dados acima, percebe-se que quase 80% (oitenta por cento) dos respondentes não trabalhavam no regime de teletrabalho antes da pandemia e que, embora a vivência no teletrabalho do próprio gestor e de sua equipe tenha se dado em um momento de muita turbulência, em razão da pandemia, o índice de concordância constatado na pesquisa com o regime de teletrabalho é elevado. Tanto para o próprio trabalho do gestor que 66,67% (sessenta e seis, sessenta e sete por cento) prefeririam desempenhar suas atividades na modalidade do teletrabalho de forma integral e 22,22% (vinte e dois, vinte e dois por cento) de forma híbrida, ou seja, quase 90% (noventa por cento) dos respondentes desenvolveram afinidade com o teletrabalho, preferindo exercer esse arranjo atualmente.

O índice se mantém em quase 90% (noventa por cento) quanto à preferência em gerir uma equipe híbrida (em trabalho presencial e remoto) ou uma equipe totalmente em teletrabalho.

Os resultados acima sugerem que os gestores, cerca de 90% (noventa por cento), de acordo com a pesquisa, adaptaram-se ao regime de teletrabalho tanto para desenvolver suas próprias atividades como para gerir uma equipe nessa modalidade (seja integral ou híbrida).

Diante dessa constatação, conclui-se a importância de desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores para a promoção de ambiente saudável e decente na gestão de equipes híbridas, diante do dinamismo e complexidade que esse modelo exige da liderança.

A pesquisa semiestruturada, por meio da análise de conteúdo, coletou as seguintes proposições dos gestores:

Proposições	Objetivos
Criação de nova modalidade de teletrabalho com horário pré-definido	Garantir o direito à desconexão e otimização da comunicação.
Disponibilização de plataforma de ambiente virtual	Melhorar a interatividade, com foco de aspecto visual.
Regularidade de momentos de presencialidade	Aumentar o senso de pertencimento e engajamento.
Aprimoramento de habilidades e competências de gestores e servidores	Promover a qualificação contínua da equipe.
Mapeamento de perfil ético adequado do servidor para o teletrabalho	Identificar os servidores com perfil de teletrabalho.
Manutenção de ambiente virtual organizado para a realização das atividades diárias	Melhorar a eficiência e produtividade na realização das tarefas.

Um elemento relevante diagnosticado na pesquisa foi a necessidade de aprofundar os estudos sobre criação de nova modalidade de teletrabalho, com controle de jornada, ou seja, com horário de início e fim. Tal modelo pode ser considerado viável para gestores e servidores, por permitir conhecimento prévio dos horários que o servidor esteja efetivamente trabalhando, podendo propiciar melhor comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem por objetivo trazer contribuições, alternativas e reflexões sobre a gestão de equipes híbridas, fomentar pesquisas futuras e subsidiar os gestores com informações para melhor utilização do teletrabalho nas organizações brasileiras, independentemente do setor em que estejam inseridas, com foco no serviço público.





A base teórica sobre os modelos de gestão na administração pública, patrimonialista, burocrático e gerencialismo, pode servir como referencial importante para a compreensão de novos arranjos e modelos de organização de trabalho que são utilizadas pela sociedade contemporânea, como no caso do teletrabalho, em equipes híbridas.

A cultura gerencialista busca eficiência e produtividade no âmbito dos serviços públicos, orientando os Conselhos Superiores na gestão orientada a resultados, observância de prazo e metas, caracterizando-se uma visão voltada aos relatórios estatísticos - Relatório de Gestão e Exercício, Justiça em Números, Censo do Poder Judiciário, Igest etc. (SANTOS, 2019)

Todavia, a produtividade não pode ser única e exclusiva preocupação das organizações sob pena de, na obsessão para atingir as metas e cumprir os prazos, incorrer em violações de direitos fundamentais dos trabalhadores integrantes da própria instituição.

Se o aspecto da produtividade por si só já demanda atenção nas equipes de trabalho presencial, no ambiente virtual o desafio é ainda maior, em razão das dificuldades inerentes à gestão de equipes híbridas, com peculiaridades distintas, podendo ser indicado o dever de promoção de ambiente virtual decente e humanizado.

A interpretação dos resultados da pesquisa demonstrou que a percepção do gestor aponta vantagens e desvantagens no cotidiano das equipes de trabalho em regime de teletrabalho, revelando a preferência pelo modelo de trabalho híbrido, tanto para o próprio gestor, como para gestão de uma equipe.

Revelou ainda que os Diretores de Secretaria do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região percebem o teletrabalho como sendo um arranjo organizacional que vai continuar sendo utilizado pelo Poder Judiciário e que é possível compatibilizar produtividade e humanização das relações. Todavia, as dificuldades para atingir essa equalização são reconhecidas pelos próprios gestores.

Inferese ainda que são necessárias transformações do capital humano, gestores e servidores, e da própria forma como o teletrabalho está sendo efetivado, para garantir produtividade e humanização nesse ambiente virtual.

As empresas e organizações públicas, e seus respectivos gestores, não têm apenas a responsabilidade, mas o dever de promover ações concretas para o cuidado da saúde física e mental no ambiente do trabalho, voltadas principalmente para o desenvolvimento das atividades laborais por meio de ambiente de trabalho híbrido decente.





As proposições identificadas na pesquisa para assegurar esse equilíbrio foram: criação de nova modalidade de teletrabalho com horário pré-definido, para fins de garantir o direito à desconexão e otimização da comunicação; disponibilização de plataforma de ambiente virtual, com utilização de aspecto visual; regularidade de momentos de presencialidade; aprimoramento de habilidades e competências de gestores e servidores; mapeamento de perfil ético adequado do servidor para o teletrabalho; manutenção de ambiente virtual organizado para a realização das atividades diárias; qualificação e campanhas sobre teletrabalho.

Em síntese, atendendo à revisão da literatura, à interpretação dos dados coletados nos questionários e nas falas das entrevistas semi-estruturadas, percebe-se que o teletrabalho é um arranjo organizacional que continuará sendo utilizado pelo Poder Judiciário e que necessita de transformações para compatibilização da produtividade e humanização das relações.

Dentre as limitações da pesquisa, destacam-se as próprias limitações do pesquisador e de sua implicação por gerir uma equipe híbrida, a amostra e o diagnóstico ter sido realizado apenas em uma instituição, o que sugere cuidado com as interpretações generalizantes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ronaldo de. Estudo de Caso: foco temático e diversidade metodológica. In Cebrap (Org.), Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo: Sesc/São Paulo, Cebrap, 2016, pp. 60-72.

ANDRADE, Juliano Barros de. Teletrabalho no serviço público: produtividade e ambiente humanizado: um diagnóstico institucional no Poder Judiciário. Dissertação de Mestrado. UFRN, Natal, 2023.

ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 3, 2019, Florianópolis, Anais... Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 3 dezembro 2022.

BARDIN, Laurence; Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.



BRANDÃO, Ana Sofia Ribeiro. O teletrabalho no contexto da pandemia Covid 19: vantagens e desvantagens na perspectiva dos trabalhadores [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa], 2021. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/24001>

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. 5 Eixos da Justiça. CNJ: Brasília, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/5-Eixos-da-Justi%

C3%A7a-Ministro-Luiz-Fux-22.09.2020.pdf Acesso em: out. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Regulamento Geral. TRT21: Natal, 2015. Disponível em: https://www.trt21.jus.br/sites/default/files/2019-12/Regulamento_Geral.pdf Acesso em: nov. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Resolução Administrativa n.º 14/2022. TRT21: Natal, 2022. Disponível em: <https://www.trt21.jus.br/legislacao/resolucao/administrativa/resolucao-administrativa-0142022> Acesso em: fev. 2023.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2), 2013. Recuperado de <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>

CATAFESTA, Cláudia. Gestão de pessoas no Poder Judiciário em tempos de teletrabalho: a experiência da gestão do NAE Londrina/PR em 2020. *Revista Humanidades e Inovação* v.8, n.47. 2021.

COLNAGO, Lorena de Mello Rezende; SIVOLELLA, Roberta Ferme. Convenção 187 da OIT: promoção da saúde e segurança do trabalho no Brasil e a viabilidade de sua ratificação. *Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba*, v. 8, n. 81, p. 144-156, ago. 2019.

COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. O teletrabalho na universidade e processos de comunicação. 2004. 365 f. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do campo, 2004.

COUTO, Pablo Florentino Fróes; XIMENES, Julia Maumann. Suprema Corte limitadora ou efetivadora do princípio da livre iniciativa? Uma análise de conteúdo das decisões do STF. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba*, v. 10, n. 3, p. 205-232, set./dez. 2019. doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v10i3.24280



DUTRA, S. R. B.; VILLATORE, M. A. C. Teletrabalho e o direito à desconexão. Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, v. 3, n. 33, p. 142-149, set. 2014.

FERREIRA, Vanessa Rocha; PEREIRA, Emília de Fátima da Silva Farinha; NASCIMENTO, Ana Carolina de Alencar. Teletrabalho, trabalho decente e a pandemia da Covid-19. Revista Pensamento Jurídico - São Paulo, v. 16, n 2, 2022.

FINCATO, Denise. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. Revista Ibérica do Direito, v. 1, n. 2, p. 80-95, 2020.

FALCÃO, Thayza Menezes Gouveia de Medeiros. Caminhos e Descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas Universidades Federais. Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2022.

FERREIRA, Vanessa Rocha; AGUILERA, Raissa Maria Fernandez Nascimento. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho| e-ISSN, v. 2525, p. 9857, 2021.

FERREIRA, Vanessa Rocha; PEREIRA, Emília de Fátima da Silva Farinha; NASCIMENTO, Ana Carolina de Alencar. Teletrabalho, trabalho decente e a pandemia da Covid-19. Revista Pensamento Jurídico – São Paulo – Vol. 16, Nº 2, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/download/346/404>. Acesso em: 03 mar 2023.

GAULEJAC, V. A gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Editora Ideias & Letras. São Paulo, 2007. Acesso em 19 jan 2023:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/330719/mod_resource/content/1/Gaulejac%202007%20Gest%C3%A3o%20como%20doen%C3%A7a%20social.pdf>

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? Carta Conjunta, número 52, nota de conjuntura 6, 2021. Acesso em 01/12/2022:
<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_notas_trabalho_remo_to.pdf>

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva. Rodopiano Rocha da Silva, NETO; Tais Ribeiro, RANIERE; Úrsula Custódio, GOMES. Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. 2020





GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 22 n 2, pp. 201-210, 2006.

KANT, Emmanuel. Crítica da Razão Pura. Versão eletrônica do livro. Tradução: J. Rodrigues de Meringe.

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000016.pdf>>

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

MOROZOV, Evgeny. Big Tech: a ascensão dos dados e a morte da política. Traduzido por Cláudio Marcondes. São Paulo: Ubu Editora, 2018. Coleção Exit. ISBN 978 85 7126 012 2

NASCIMENTO, Juliana Costa. Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Lisboa, Laureate International University, 2021.

NETO, Silvio Beltramelli; VOLTANI, Julia de Carvalho. Investigação histórica do conteúdo da concepção de Trabalho Decente no âmbito da OIT e uma análise de sua justiciabilidade. Revista de Direito Internacional, v. 16, n. 1, p. 166-185, 2019.

NUNES, Talita Camila Gonçalves. [A precarização no teletrabalho: escravidão tecnológica e impactos na saúde física e mental do trabalhador](#). Belo Horizonte, RTM, 2018. ISBN: 9788594710512

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico. Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2013, 2ª edição.

PEREIRA, Álaba Cristina; DIAS, Maria Sara de Lima; BENEDETTI, Andréa Regina de Moraes. Teletrabalho e Poder Judiciário: experiências e possibilidades. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2021.

PEREIRA, Luis de Jesus; OLIVEIRA, Ananias Costa; SILVA, Leiliane Penafort de; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do norte do Brasil. Novo Hamburgo, 2021.

<<https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>>





PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Abril, 1996. Acesso em 17 jan 2023. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>

SANTOS, E. R. P.; LAMBARINE, P. P. A.; MOREIRA, J. R. Teletrabalho: o futuro presente nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Negócios em projeção, v. 5, n. 2, p. 35-49, 2014.

SOUSA, Juliana Carvalho de; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. Revista Ciências Administrativas, vol. 23, núm. 1, enero-abril, 2017, pp. 186-216, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Brasil.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO. Relatório Anual de Resultados do Plano Estratégico, TRT21-RN, Ciclo 2021-2026. Disponível em:

<https://www.trt21.jus.br/sites/default/files/transparencia/ge/pdfs/Relat%C3%B3rio%202021%20de%20Resultados%20do%20Plano%20Estrat%C3%A9gico%20final.pdf>.

Acesso em: 11 fev. 2023.

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, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 30 nov. 2022.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. Revista de Administração Pública. ISSN 0034-7612, 45(2): 303-29, Mar/Abr 2011. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Apêndices, anexos e notas de final de texto

(As notas devem restringir-se ao mínimo indispensável para complementar alguma ideia ou conceito do conteúdo do texto e serem inseridas como “notas de final de texto”).

