



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4)

Breno Augusto Diniz Pereira, Ana Constante, Barthira Spagnollo Acosta

[ARTIGO] GT 16 Administração da Justiça e Desafios de Gestão no Poder Judiciário

AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4)

Resumo: O Poder Judiciário designa ao Conselho Nacional de Justiça o papel de instaurar metas com ênfase nos resultados, publicando a Resolução nº 227/2016 que regulamenta o teletrabalho no âmbito das unidades judiciárias brasileiras. Assim, o presente trabalho tem o objetivo de avaliar a implantação do teletrabalho do ponto de vista dos gestores e dos servidores. Como procedimento metodológico, a pesquisa terá perfil qualitativa-quantitativa, com análise descritiva e explicativa dos dados apresentados. Foram realizadas entrevistas com os gestores públicos e questionários semiestruturados com os teletrabalhadores. Como principal resultado da pesquisa foram gerados três modelos com inter-relações das principais variáveis. Em relação à produtividade, 8 variáveis podem impactar positivamente ou negativamente o teletrabalho. Estas variáveis mapeadas no estudo afetam a produtividade, à saúde mental e à satisfação com o trabalho. Espera-se que esse estudo possa contribuir para o aprimoramento do teletrabalho na Administração Pública.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Administração Pública, Modernização Administrativa, Nova Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário econômico mundial têm levado a Administração Pública a buscar maior eficiência e qualidade nos serviços públicos (FLESCHE, 2015; ALVES; MARTINS; MARTINS, 2017). Para a utilização eficiente dos recursos públicos, é necessário o alinhamento de estratégias que atendam às demandas da população, na medida em que o poder público possa reduzir desperdícios e racionalizar despesas (MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2008; FLESCHE, 2015; MARCO; MEDEIROS, 2015; ALVES et al., 2017; LOUZANO et al., 2019).

É neste momento que há a substituição do modelo burocrático para o gerencial inserido na Administração Pública Brasileira, focado nas metas e resultados organizacionais. Tem-se assim o objetivo de conferir uma resposta à população que anseia por uma administração desburocratizada e rápida, mas que, na entrega de sua atividade fim, o fizesse com qualidade, de forma eficiente, imparcial e transparente (ROHM; LOPES, 2015; MARCO; MEDEIROS, 2015; OLIVEIRA, 2019).

Para se adequar a esta realidade é necessário alinhar todo um processo de reestruturação, com o intuito de que as tecnologias gerenciais modifiquem a cultura rígida organizacional do serviço público, sendo o sistema flexível uma alternativa para cumprir os desafios impostos (LUCENA, 2004, DAMANPOUR et al., 2009; SIQUEIRA et al., 2009; RIBEIRO et al., 2013). Sob este prisma, a Resolução nº 227/2016 do CNJ regulamenta o teletrabalho no âmbito das unidades judiciárias brasileiras, e surge como um instrumento de inovação introduzido pelo surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação, que proporcionam ampla acessibilidade, além de

disponibilizar ferramentas sofisticadas que servem para a produção de um trabalho flexível (ALVES, 2009; FREZZA et al., 2009; GRISCI et al., 2014; ROHM; LOPES, 2015).

O teletrabalho pode ser definido como uma espécie de trabalho utilizado para otimizar o tempo. É conceituado também como uma modalidade de trabalho destinada a funcionários que trabalham fora do local de trabalho convencional. Diferencia-se da relação de trabalho comum, por ser realizado em local distinto do meio físico, limitado ao espaço da organização (ALVES, 2008; ALVES, 2009; BRÜGGEN et al., 2017).

A maioria dos temas encontrados na literatura dizem respeito ao reconhecimento das vantagens e desvantagens do teletrabalho, carecendo de estudos com análise mais aprofundada da prática do teletrabalho nas organizações públicas. Pouco se conhece acerca das consequências da introdução de programas de teletrabalho na Administração Pública e as mudanças que dela resultam (CAPELLI, 1999; FILARDI et al., 2020; LIMA, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018).

Mais escassos ainda são estudos relacionados aos efeitos da introdução de programas de teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Assim, optou-se por realizar a presente pesquisa no TRT4, tendo em vista que o referido órgão é um dos pioneiros no país a implementar a modalidade de teletrabalho como instrumento de eficiência entre os servidores públicos. Atualmente, esta modalidade de trabalho é amplamente difundida principalmente após a regulamentação pela Portaria 4.252/2015, Resolução 151/2015 da CSJT e Resolução 227/2016 do CNJ, possuindo o TRT4, cerca de 237 teletrabalhadores em seu último relatório.

Nesse sentido, nasce a razão da proposta do presente estudo, qual seja, avaliar a implantação dos Programas de Teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (que será chamado de TRT4 daqui em diante para facilitar a leitura), sob a ótica dos servidores públicos (teletrabalhadores) e gestores públicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Cunha, Bailly e Bugalho (2020), o desempenho cada vez maior do teletrabalho na sociedade impede a limitação do seu conceito em apenas uma definição, havendo diversas concepções, terminologias, modalidades e conceitos.

Rosenfield e Alves (2011), conceituam o termo teletrabalho associando-o ao trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza. Silva et al., (2015), conceituam o teletrabalho como atividades diárias fora do ambiente

laboral. Para Saccaro Jr. (2016), o teletrabalho permite a execução das atividades com maior flexibilidade de horários, o que favorece a eficiência, ao permitir ao trabalhador formular a estratégia do tempo mais adequada a seu perfil, a fim de atingir as metas de produção.

O teletrabalho é considerado um referencial para a análise das novas modalidades de trabalho na medida em que antecipa várias tendências em termos de organização do trabalho e inovações gerenciais presentes em maior ou menor grau em diversas funções e setores da economia (ALVES, 2008; ALVES, 2009; BRÜGGEN et al., 2017). Heringer (2017) descreve o teletrabalho como atividades desenvolvidas através de ferramentas tecnológicas em ambientes diversos, diferente daquele que se encontra o estabelecimento do empregador.

Por fim, há de se considerar que o conceito mais recente de teletrabalho leva em consideração a influência da pandemia do Covid-19. Cunha, Bailly e Bugalho (2020) destacam que a pandemia aumentou exponencialmente a adoção do teletrabalho como forma de manutenção dos empregos e amenização do impacto negativo sobre a economia, tornando o teletrabalho uma tendência mundial ligada ao uso da tecnologia.

Para a presente pesquisa, entende-se que os conceitos mais adequados de teletrabalho sejam aqueles apresentados pelos autores Rosenfield e Alves (2011), Saccaro Jr. (2016), Heringer (2017) e Cunha et al., (2020), que compilados, traduzem a proposta de trabalho realizado à distância através de tecnologias da informação e comunicação que elucidam maior produtividade, o qual se destacou principalmente após a pandemia.

A literatura apresenta diversas modalidades de teletrabalho, muitas delas apresentadas por Nilles (1997) como o objeto deste estudo, que diz respeito ao trabalho de casa, em domicílio ou remoto (*home office*), a qual pode ser realizado pelo empregado em seu próprio lar.

Associado à qualidade de vida, motivação e satisfação dos servidores públicos, o teletrabalho pretende economizar tempo com deslocamento até o local de trabalho, além de ajudar a servidores com dificuldades de locomoção, de idade avançada, mulheres lactantes e pessoas com deficiência física, respeitando a diversidade. Da mesma forma, contribui para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços gerando economia à organização pública (MELLO et al., 2014; HERINGER, 2017; FELIPPE, 2018; LIMA, 2018).

Necessário, portanto, que o teletrabalho faça parte dos programas de melhoria contínua do Governo, no intuito de conferir qualidade máxima na eficiência dos serviços prestados à população, satisfação dos teletrabalhadores, ganhos de produtividade e redução de custos nos Tribunais (MORAES, 2007; NOGUEIRA, 2012).

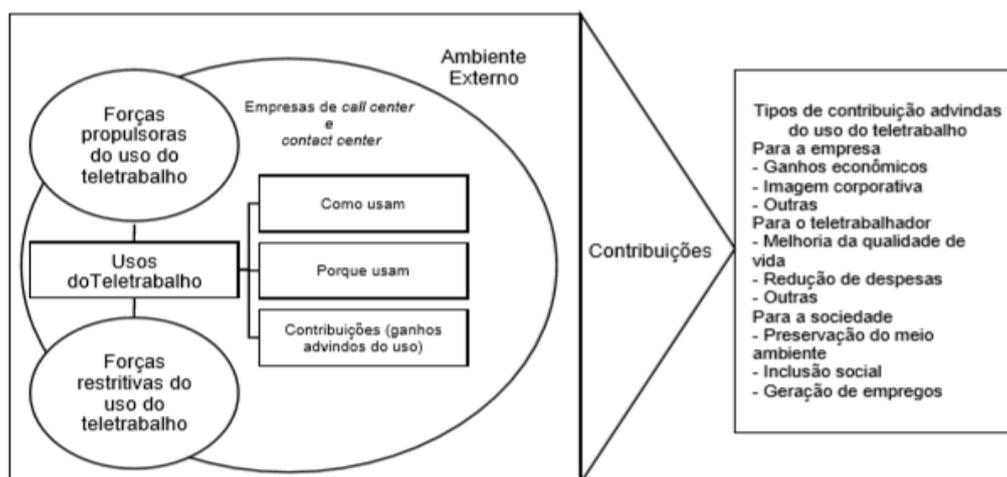
Ocorre que a cultura de gestão tradicional do trabalho é referida por Goulart (2009) e Pyöriä (2011) como um dos motivos para a lentidão do avanço do teletrabalho, permanecendo a relutância dos gestores em abdicar do poder, desacelerando mudanças que venham a contribuir para o crescimento da empresa. Os gestores públicos, de uma forma geral, ainda não compreenderam que a prestação de serviços à distância não se trata de um patamar de privilégio. Portanto, o tema ainda causa controvérsia na dinâmica do funcionalismo público, reforçado pelo imaginário de que o funcionário possa ficar em casa e lá não trabalhar (SILVA, 2015; ALLOUL, 2018).

Para Alves (2009) o controle sobre a atividade do teletrabalho passa a ser uma tarefa individual, diferentemente da lógica disciplinar de controle centralizado. Indicadores de desempenho são excelentes para mensurar a eficiência na Administração Pública, tratando-se de um instrumento de gestão adequado ao cenário nacional atual (BEHN, 2003; NOGUEIRA et al., 2012). Para Souza (2011), indicadores de desempenho são regras, princípios e práticas que interagem regularmente e com previsibilidade para o fim de recolher e publicizar dados, através do controle por monitoramento, avaliação e *feedback* em relação ao desempenho organizacional. O surgimento destes indicadores se destaca diante de graves falhas nos processos de controle de gestão (HAWKINS, 2005).

No Poder Judiciário, as avaliações de desempenho buscam mostrar como as atividades tem sido realizada após um aumento considerável na demanda por justiça no país. Ainda que haja inúmeros modelos de avaliação de desempenho na Administração Pública, apenas recentemente o tema tem recebido a atenção no Judiciário (SADEK, 2004; GOMES et al., 2013).

Para este trabalho foi utilizado o modelo de avaliação de desempenho do Mello (2011). A pesquisa realizada pelo autor citado teve por objetivo identificar como e por que as empresas de *call center* e *contact center* utilizam a modalidade de teletrabalho executado por teletrabalhadores em suas residências; a identificação das forças propulsoras e das forças restritivas do uso do teletrabalho junto a estas empresas; a verificação das contribuições advindas do uso do teletrabalho e a identificação das perspectivas de continuidade ou não do uso do teletrabalho residencial, nos próximos anos, pelas empresas em questão.

Figura 1. Modelo conceitual da pesquisa elaborado por Mello



Fonte: Mello (2011).

No seu estudo, Mello (2011) pretendia saber como estas forças se desenvolveram e contribuíram para o teletrabalho, como foram usadas, o motivo por que foram usadas, e as contribuições da utilização do teletrabalho para as empresas, os teletrabalhadores e a sociedade. Luna (2014) destaca que o modelo utilizado por Mello (2011) considera alguns fatores primordiais, como: avaliar e selecionar com cautela o profissional que irá desempenhar o *home office*, ambiente estruturado, determinação de metas e avaliações, além da interação com a equipe. No entendimento de Abreu (2016), o modelo apresentado por Mello (2011) aponta que o teletrabalho é um paradigma que envolve o relacionamento entre as organizações e trabalhadores quanto à execução de tarefas e controle de processos.

Acredita-se que este modelo possa auxiliar no controle de produtividade de teletrabalhadores pelos seus gestores, na medida em que realizou um estudo de monitoramento do desempenho dos trabalhadores, onde o índice de produtividade e qualidade de vida do teletrabalhador possa se sobressair. Desse modo, ao ser adaptado às organizações públicas, o referido modelo poderá trazer a resposta ao problema de pesquisa objeto deste estudo. Importante destacar que os instrumentos foram adaptados quando aplicados na forma de questionário junto aos teletrabalhadores do TRT4.

3. MÉTODO DO TRABALHO

Quanto à sua finalidade, a pesquisa é considerada descritiva, considerando a pretensão de avaliar a inserção do teletrabalho na rotina dos servidores públicos, principalmente após a Resolução nº 227/2016 do CNJ. Segundo Vergara (2004), a

pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, podendo descrever “correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

A amostra foi obtida via ferramentas eletrônicas, através da Secretaria de Gestão de Pessoas da Justiça do Trabalho da 4ª Região. Participaram desta pesquisa 110 servidores de um total de 237, sendo 34 gestores do TRT4 e 76 servidores/teletrabalhadores, ou seja, 110 servidores no total. A escolha pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região e Justiça do Trabalho se deu pelo fato de que os pesquisadores possuem redes de contatos nesta instituição, além do fato de que o órgão já fazia o uso do teletrabalho antes mesmo da pandemia do Coronavírus (COVID-19).

A coleta de dados foi realizada de duas formas distintas. Na primeira, os dados foram coletados através de questionários, aplicados a todos os trabalhadores do TRT da 4ª Região. Na segunda, os dados foram coletados através do roteiro de entrevistas, aplicados a todos os gestores do TRT da 4ª Região. Além disso, os dados foram coletados através de documentos, portarias, e normativas específicas do trabalho remoto adotado no TRT4.

A presente pesquisa possui abordagem predominantemente quantitativa pois, buscou-se analisar as percepções dos servidores públicos, as relações implícitas, as motivações e ideias, além de reflexões sobre o tema com a finalidade de compreensão das atividades sociais e humanas (MILES et al., 1994). Todavia, a pesquisa também possui uma parte qualitativa realizada através de análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Os dados obtidos com as entrevistas foram analisados através de frequência das informações obtidas. Para isso, será utilizado o *software* estatístico N-Vivo. Os materiais obtidos através dos questionários *on-line* foram transportados para uma planilha de *Windows Excel* e, posteriormente, foi realizada uma análise no programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região conta com 132 Varas do Trabalho e 10 Postos Avançados, estando em fase final de implantação do Sistema Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho – PJe-JT. Com a implantação plena desse sistema, espera-se dar um importante passo em direção a uma prestação jurisdicional rápida e qualificada.

No âmbito do TRT4, segundo informações obtidas junto ao próprio órgão, a adesão à modalidade teletrabalho atende ao disposto na Resolução do CNJ nº 227/2016, Resolução CSJT nº 151/2015 e nº 207/2017 e Portaria do TRT4 nº 4.650/2016, sendo que os dois últimos atos normativos pendem de atualização e adequação à redação da Resolução CNJ.

O pedido de teletrabalho neste órgão é solicitado por meio do preenchimento de três documentos, sendo um formulário, seguido de um plano de trabalho e posteriormente um relatório semestral a respeito dos resultados. Todo o procedimento é realizado por processo administrativo individual, que é registrado nos assentamentos funcionais dos servidores no Sistema de Gestão de Pessoas (SEGESP). Na Tabela 1, são apresentados o perfil sociodemográfico e socioprofissional dos servidores da amostra.

Tabela 1. Caracterização geral do perfil sociodemográfico dos servidores (teletrabalhadores) pesquisados

		FREQUÊNCIA	PERC(%)
Cargo	Téc(a) Judiciário	33	43,42
	Ana(a) Judiciário	43	56,58
Gênero	Masculino	52	68,42
	Feminino	24	31,58
Idade	Até 35 anos	42	55,26
	Entre 35 e 45 anos	14	18,42
	Mais de 45 anos	20	26,32
Estado Civil	Casado (a)	60	78,85
	Divorciado (a)	3	3,95
	Solteiro (a)	11	14,47
	Viúvo (a)	2	2,63
Nº Filhos	0	25	32,89
	1	25	32,89
	2	21	27,63
	3	4	5,26
	4	1	1,32
Grau	Superior Completo	46	60,53
	Especialização	7	9,21
	Mest/Dout	23	30,26

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme verifica-se na Tabela 1, a maioria dos participantes é do gênero masculino, com 68,42% do total. O gênero feminino representou 31,58%. Este resultado vai de encontro com dados do TRT4 (2021), os quais evidenciam que o gênero masculino

domina o quadro de servidores da instituição. Em relação ao cargo, 56,58% são analistas e 43,43% são técnicos. No que tange à faixa de idade, optou-se pela organização em faixas, de modo que a predominância de respondentes é de até 35 anos, com 55,26% dos participantes. A faixa de idade superior a 45 anos também é significativa, com 26,32% dos servidores. Já a faixa de 35 a 45 anos representou percentual de 18,42%.

Quanto à escolaridade, a maioria dos servidores possui superior completo, correspondendo a um percentual de 60,53% do total. Destacam-se também os que possuem mestrado ou doutorado, com percentual de 30,26%. Com 9,21% estão representados os participantes com pelo menos uma pós-graduação. Assim, verifica-se que a qualificação acadêmica é um fator considerado relevante pelos servidores. Com relação ao estado civil, a ampla maioria dos servidores possui o *status* de casado, com percentual de 78,85%. Por sua vez, os servidores solteiros correspondem a 14,47% da amostra. Os demais são divorciados, representando 3,95%, e os viúvos, com 2,63%.

O uso de dispositivos pessoais para o trabalho tem se intensificado nas empresas e está ligado à obsolescência tecnológica e produtividade, sobretudo no ambiente dos tribunais de justiça. Por isso, é necessários a realização de qualificação e treinamento. Segundo dados obtidos, é possível perceber que 78,95%, não receberam qualquer tipo de qualificação ou treinamento, tratando-se de uma das reclamações que serão retratadas ao longo do estudo.

Dentre as atividades mais realizadas pelo teletrabalhador, a que mais é executada é a “Elaboração de sentenças/acórdãos” (42,01%), seguida do “Atendimento virtual ao público” (22,05%). As demais atividades estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2. Atividades executadas no TRT4, na visão dos Teletrabalhadores pesquisados

Atividades	Frequência	Percentual
Elaboração de sentenças/Acordos	24	31,5%
Atendimento virtual ao público	18	23,7%
Atividades administrativas	12	15,8%
Elaboração de pareceres	9	11,9%
Acompanhamento de audiências	8	10,6%
Outros	5	6,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em relação às cobranças por parte do TRT4, os participantes informaram que não existe cobrança de horário. Cerca de 88% dos teletrabalhadores informaram na pesquisa que não existe cobrança por horário fixo, porém, há cobrança por cumprimento das

demandas. Isso corrobora a legislação destinada aos teletrabalhadores que flexibiliza a jornada de trabalho, já que a ideia é que o colaborador tenha maior liberdade para definir os horários. Os participantes ainda informam que comparado a outros empregos, o teletrabalho possibilitou o aumento da sua produtividade, sendo que 82,9% responderam que obtiveram maior produtividade.

Demandas atrasadas são um problema para o TRT4, pois apenas 50% da amostra possuíam tarefa atrasada. Os demais, sinalizaram estar com demandas em dia. Com isso, questionou-se aos teletrabalhadores se estes possuem conhecimento sobre o que acontece quando a expectativa do TRT4 não é atingida. A Tabela 3 apresenta as respostas dos participantes.

Tabela 3. Percepção de não atendimento das expectativas do TRT4

Percepções	Frequência	Percentual
Desligamento do programa	34	44,7%
Avaliação em PAD	18	23,7%
Atraso no avanço do plano de carreira	14	18,5%
Outros	5	13,1%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Pela Tabela 3, percebe-se que a grande maioria (44,7%) da amostra acredita que o teletrabalhador será desligado do órgão caso não atinja as expectativas ou, para 26%, o teletrabalhador será pelo menos desligado do programa de teletrabalho. Isso é, de fato, o que acontece quando algumas demandas não são atendidas dentro do prazo. Nenhum teletrabalhador acredita que será designado a uma nova vara ou gabinete. Normalmente, a produtividade é um quesito de avaliação do servidor. Na Tabela 4 apresenta o percentual das percepções do significado de produtividade para os participantes.

Tabela 4. Percepções sobre o termo “Produtividade”

Percepções	Frequência	Percentual
Qualidade na execução das tarefas	23	30,2%
Cumprimento de metas	22	28,9%
Quantidade de atividades concluídas	14	18,4%
Conferir prestação jurisdicional a população	9	11,8%
Ser proativo	6	7,9%
Outros	2	2,8%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A qualidade na execução das tarefas e o cumprimento das metas são as percepções mais frequentes quando questionados sobre o termo “Produtividade”. Percebe-se um padrão nas respostas que corroboram com Costa (2007), onde a produtividade do teletrabalho é relacionada com a qualidade e o cumprimento das tarefas. Nas entrevistas com os gestores foram identificadas as principais causas do desligamento dos servidores do teletrabalho. Conforme exposto na Tabela 5 a principal motivação para o desligamento foi a queda de rendimento.

Quadro 1. Motivações para o desligamento de um teletrabalhador na visão dos Gestores

Queda do rendimento
Não adaptação às atividades do gabinete
Por pedido da servidora
Autorizar que um servidor (a) passasse a trabalhar presencialmente
Ausência de perfil para esse modelo de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Realizar desligamentos faz parte da rotina de um gestor e os motivos podem ser compreendido, por exemplo, em função do nível de controle de desempenho e de alcance de metas decorrente das normas que estabelecem que o servidor teletrabalhador deve produzir (ABBAD et al., 2019). O desempenho do teletrabalhador foi o principal fator informado pelos gestores entrevistados. Para os participantes, a queda do rendimento é a avaliação mais importante para desligar um servidor. A adaptação as atividades diárias é um problema corriqueiro. Os gestores informam que na maioria dos casos de desligamento, a justificativa é relacionada a problemas de adaptação do teletrabalhador, corroborando com o estudo de Costa (2007).

A seguir, a Tabela 5 apresenta as respostas referente às avaliações das atividades remotas.

Tabela 5. Percepções sobre avaliação das atividades remotas

Percepções	Frequência	Percentual
Feedbacks realizados pelos gestores	18	23,7%
Quantidade e qualidade de minutas elaboradas	16	21,1%
Cumprimento de metas estipulados pelos gestores	14	18,4%
Quantidade de processos a serem minutados	14	18,4%
Controle do índice de produtividade do trabalho	12	15,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A avaliação é um ponto importante para o sucesso do teletrabalho. Para Macedo (2015), a avaliação é essencial para a gestão de todas as demandas relativas do trabalho. Na Tabela 5, percebe-se que os teletrabalhadores participantes da pesquisa acreditam que sua avaliação acontece a partir de *feedbacks* realizados pelos gestores.

Um componente importante deste estudo está inserido com a produtividade. Para 61,8% dos respondentes do questionário, a produtividade é muito importante para descrever o impacto do teletrabalho nos aspectos do trabalho no TRT4. Para os participantes, o termo produtividade tem o significado de qualidade e quantidade na execução das atividades desenvolvidas. Outro ponto de concordância é que os cumprimentos das metas estabelecidas no plano de trabalho podem também definir a produtividade.

Os gestores concordam que os servidores em regime de teletrabalho possuem maior produtividade do que os demais, ou seja, 82,9% dos respondentes acreditam nessa afirmação. Quando questionados sobre as atividades remotas, ambos os grupos participantes (gestores e servidores/teletrabalhadores) destacam alguns pontos: “A tarefa realizada de servidores remoto não difere dos demais”; “Os teletrabalhadores têm produzido mais em tempos de pandemia” e “A produtividade por resultado não difere dos demais”. Sobre a avaliação relacionada à produtividade, os gestores acreditam que a melhor forma de ser executada é através de *feedbacks* realizados pelos gestores ou através da qualidade de minutas elaboradas.

A digitalização e o avanço da tecnologia são fatores que podem ser utilizados para a criação de ferramentas para controle de tarefas e plataformas *online* para o acompanhamento de procedimentos. Esses apontamentos não foram confirmados no estudo. Em relação às tarefas atrasadas, 61,8% dos teletrabalhadores afirmaram que não possuem notificação que informe esse atraso. Para a maioria é de suma importância uma plataforma com tal ferramenta. Já 23,5% não sabem se existe um local na plataforma informatizada para *feedbacks* a respeito do trabalho desenvolvido. Porém, 29,9% dizem que existe essa possibilidade dentro do sistema. Sobre a percepção dos *feedbacks* dos gestores destacaram-se alguns trechos que estão expostos na Quadro 2.

Quadro 2. Percepções dos Gestores sobre os *feedbacks* dado aos teletrabalhadores.

- a. São observados e os feedbacks são através de reuniões virtuais ou videoconferências *individuais*
- b. Os *feedbacks* aos teletrabalhadores são feitos por meios tradicionais como e-mail e contato telefônico
- c. A resposta dos teletrabalhadores é bastante positiva, pois o contato é feito sem dificuldades, e o retorno do servidor é imediato em cumprimento às instruções recebidas
- d. Os *feedbacks* são vistos positivamente e geram bons resultados e ajustes necessários
- e. No limite daqueles servidores subordinados diretamente a mim, percebo a alteração nos procedimentos/textos incorretos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O treinamento foi uma das questões com maior semelhança entre os grupos (teletrabalhadores e gestores). Para a maioria dos participantes não existiu treinamento para trabalhar remotamente. A pouca capacitação que tiveram vieram por meio de cursos EAD e palestras. Os gestores entrevistados, por exemplo, acreditam que deveriam ter recebido mais capacitação para trabalharem com teletrabalho. Apenas 35,3% obtiveram alguma capacitação para o trabalho remoto somente quando iniciou a pandemia. Os participantes acreditam que sem pandemia não existiria investimento em capacitação, principalmente ligados a uso de novas tecnologias de informação.

Dentre todas as análises gerais desenvolvidas algumas variáveis se destacaram. Na análise geral a variável “Produtividade” e “Satisfação com o trabalho” foram as variáveis mais citadas entre os gestores e demais participantes do estudo. A Figura 2 apresenta as variáveis que impactam, positivamente ou negativamente, a produtividade de um teletrabalhador do TRT4.

Figura 2 – Variáveis que impactam na produtividade do teletrabalhador/*home office*



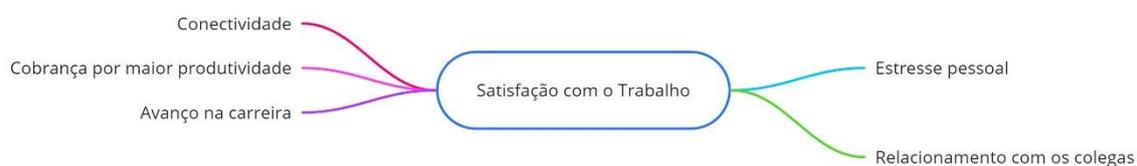
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Por exemplo, quanto maior for a satisfação com o trabalho, maior será a produção do teletrabalhador. Por outro lado, se a infraestrutura não for adequada para executar suas demandas, a produção irá cair e conseqüentemente irá resultar em demandas atrasadas.

Esse é um fato apontado pelos gestores quando questionados sobre a pandemia. Muitos foram os apontamentos sobre a importância de ter uma infraestrutura adequada para concluir suas demandas. A organização do tempo é importante para o aumento das tarefas. Hau e Todescat (2018) afirmam que a maior vantagem para a organização está relacionada a menores custos e ao aumento de produtividade. Para Sousa e Paradela (2020), o teletrabalho pode proporcionar melhorias na produtividade, devido fatores como estresse, ocasionado pelo trânsito diário, ser eliminado.

Em relação a satisfação com o trabalho, a Figura 3 apresenta as variáveis que a impactam diretamente. A conectividade é algo importante.

Figura 3 – Variáveis que impactam na satisfação do teletrabalhador/*home office*

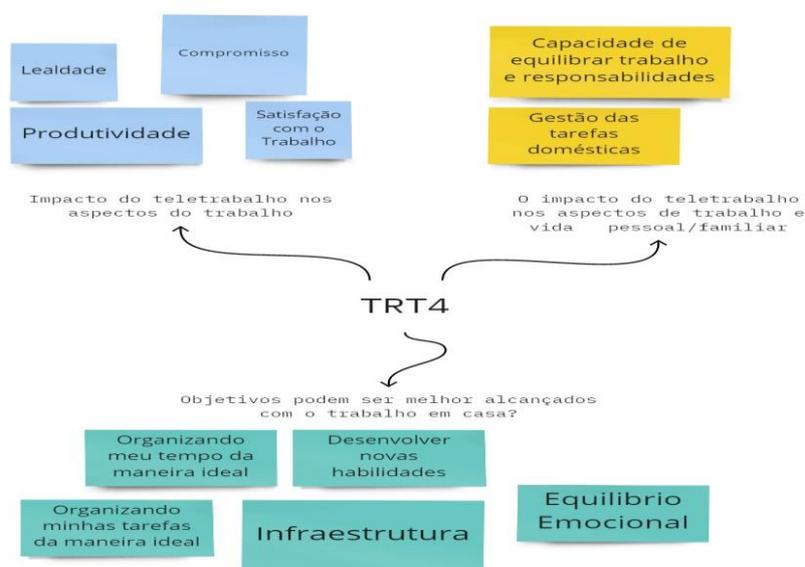


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto mais o servidor se sentir conectado ao local de trabalho, maior será sua satisfação. Outro ponto relacionado a conectividade é a possibilidade de o teletrabalhador trabalhar em sua casa, pois a conexão com o local aumenta a satisfação (HAU; TODESCAT, 2018). O relacionamento com o colega afeta positivamente ou negativamente a satisfação, já que em muitos casos brigas internas causaram afastamento ou pedidos de demissão. Então, manter um bom relacionamento é algo que ajuda a elevar a satisfação com o trabalho (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2019)

Em relação às forças propulsoras analisadas no estudo, a Figura 4 apresenta as principais variáveis. Para Messenger et al., (2017) são fatores como a lealdade e o compromisso que tornam os aspectos de trabalho mais eficientes, acarretando melhores níveis de produção e de satisfação com o trabalho. Também é importante saber gerir a rotinas ou tarefas domésticas e saber equilibrar o trabalho e responsabilidades. Equilibrar essas duas variáveis, diminui o impacto pessoal e familiar na rotina de teletrabalhador.

Figura 4 – Impacto das variáveis nas forças propulsoras



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

É necessário que as instituições já adotantes do teletrabalho proporcionem aos seus teletrabalhadores um ambiente ainda que virtual com um propósito funcional, com *feedbacks* frequentes dos seus gestores em relação ao seu desempenho, para fins de progressão na carreira. O teletrabalho é, portanto, uma tendência, cabendo às organizações judiciárias que ainda não se adaptaram a esta nova modalidade criar modelos que proporcionem, de um lado, a redução de custos ao órgão estatal, e, de outro, o aumento da produtividade no Poder Judiciário, o que representa uma resposta à população que tanto anseia pela celeridade processual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho caracteriza-se por ser uma forma flexível de trabalho, decorrente das evoluções tecnológicas. O desenvolvimento das tecnologias de informação e a utilização frequente da *Internet*, têm proporcionado uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. A possibilidade de implantação de uma experiência de teletrabalho na administração pública brasileira, moderniza o aparelho estatal e a expansão do governo eletrônico.

Este estudo apresentou importantes implicações teóricas, inicialmente com o mapeamento das variáveis mais importantes das forças propulsoras do uso do teletrabalho. Identificou-se diferenças de perfil na amostra sociodemográfica do estudo.

Por exemplo, para as mulheres teletrabalhadoras, o equilíbrio emocional e manter o relacionamento com os colegas são variáveis que impactam o teletrabalho. Já para os homens, profissionais do *home office* acreditam que a melhor forma de atingir os objetivos trabalhando em suas residências é mantendo o foco nas suas tarefas. Em relação aos gestores, contribuições teóricas também foram adquiridas.

Como visto, esta pesquisa auxilia as instituições com interesse em aplicar Programas de Teletrabalho. Para tanto, o instrumento utilizado apontou alguns fatores que devem ser levados em consideração. Dentre as variáveis analisadas, pode se perceber que infraestrutura inadequada torna as atividades desenvolvidas pelos eficientes pelos teletrabalhadores. Profissionais com alto nível de estresse não renderá o necessário e poderá diminuir sua produtividade, assim como a cobrança exacerbadas.

Em relação ao impacto do teletrabalho nos aspectos das atividades, os teletrabalhadores acreditam que a produção e a ética/motivação do trabalho são variáveis importantes, já o teletrabalhador acredita que a terceira variável importante é compromisso/lealdade. No que diz respeito aos efeitos do teletrabalho em aspectos da vida profissional e privada/familiar, o grau de importância das variáveis varia. Os teletrabalhadores citam a capacidade de conciliar trabalho e tarefas pessoais/domésticas e o gerenciamento das tarefas domésticas como as variáveis de maior impacto, enquanto os trabalhadores domésticos acreditam que as variáveis mais importantes são gerenciamento de cuidados com crianças/idosos e níveis de estresse pessoal.

Uma das limitações da pesquisa é a dificuldade de se obter uma amostra mais representativa, com mais servidores respondendo ao questionário *online*. Sugere-se então a realização de um estudo em que o teletrabalho seja reavaliado por um maior número de seguidores. Sugere-se também, a realização de um estudo longitudinal comparando diferentes períodos para análise do comportamento do tema estudado.

Em relação a trabalhos futuros, pretende-se realizar uma análise de conteúdo em entrevistas estruturadas com mais gestores do TRT4 e, por sua vez, ampliar mais o escopo do estudo. Em relação ao trabalho quantitativo, pretende-se propor novas variáveis de análise do estudo que possibilitam validar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S., LEGENTIL, J., DAMASCENA, M., MIRANDA, L., FEITAL, C., & NEIVA, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 19(4), 772-780.
- ABREU, Erico Verissimo Xavier de. A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores. 2016. Tese de Doutorado. Mestrado em Administração.
- ALONSO, José M.; CLIFTON, Judith; DÍAZ-FUENTES, Daniel. The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. **Health Policy**, v. 119, n. 3, p. 333-340, 2015.
- ALLOUL, S. Y. Y. Teletrabalho no serviço público e a (i) legalidade da exigência de acréscimo de produtividade. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 23 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.590483&seo=1>>. Acesso em: ago. 2019.
- ALVES, D. A. Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. Tese de Doutorado em Sociologia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13577>>. Acesso em: dez. 2019.
- DE ALVES, Daniela Alves. Tecnologias como mediadores das mudanças sociotécnicas no teletrabalho. **Revista TOMO**, n. 15, p. 143-165, 2009.
- ALVES, Mariana Carazza; MARTINS, Caroline Miria Fontes; MARTINS, Pablo Luiz. Custos no Setor Público: Reflexões sobre a incidência na literatura nacional veiculada em periódicos acadêmicos. **Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública**, p. 934-951, 2017.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, p. 71-91, 2010.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public administration review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BRÜGGEN, A.; FEICHTER, C.; HAESEBROUCK, K. **The Effect of Telecommuting on Employee Behavior**. Maastrick University. December, 2017.

CAPPELLI, P. *The New Deal at work*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. Disponível em: <file:///C:/Users/suporte/Downloads/The_New_Deal_at_Work_Managing_the_Market-Driven_Wo.pdf>. Acesso em: dez. 2019.

CARDOSO, Fernando Conter. Aspectos relevantes para implantação do teletrabalho em empresas sediadas em cidades de pequeno ou médio porte. 2000.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 105-124, 2007.

CUNHA, Bruno Walker Farias; BAILLY, Luan Henrique; BUGALHO, Andréia Chiquini. TELETRABALHO: ASPECTOS GERAIS E CARACTERÍSTICAS DA MODALIDADE NO BRASIL: General Aspects and Characteristics of the Modality in Brazil. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**. 2020. p. 1387-1406.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DA SILVA, Vitor Gustavo; VIEIRA, Almir Martins; DA SILVA PEREIRA, Raquel. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?. **Perspectivas contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

DE SOUSA, Letícia Pinheiro; PARADELA, Victor Cláudio. IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 SOBRE PROFISSIONAIS QUE JÁ ATUAVAM EM HOME-OFFICE. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, v. 3, 2020.

FELIPPE, Gabriela de Carvalho et al. A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho/home office e a jornada de trabalho. 2019.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**. br, v. 18, p. 28-46, 2020.

FLESCHE, Carla Machado. A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins. **Boletim Científico Escola Superior do Ministério Público da União**, n. 45, p. 211-238, 2015.

FREZZA, Marcia; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; KESSLER, Cristiano Keller. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 487-503, 2009.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 379-401, 2013.

GOULART, Joelma Oliveira. **Teletrabalho-alternativa de trabalho flexível**. Senac, 2009.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; CARDOSO, Jonas. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 4, p. 851-865, 2014.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAWKINS, D. F. Introduction to management control process. **Harvard Business Review**, p. 1-13, 2005.

HERINGER, V. S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>>. Acesso em: dez.2019.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. Tese de Doutorado.

LOUZANO, João Paulo de Oliveira et al. Causalidade de Granger do índice de desenvolvimento socioeconômico na gestão fiscal dos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 610-627, 2019.

LUCENA, M. D. S. Desempenho e Produtividade. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, p. 13-47, 2004.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2014.

MACÊDO, S. Clínica humanista-fenomenológica do trabalho: a construção de uma ação diferenciada diante do sofrimento no e por causa do trabalho. **Curitiba: Juruá**, 2015.

MARCO, C. M.; DE MEDEIROS, J. F. O princípio da eficiência da administração da justiça como justificativa para implantação de uma jurisprudência precedentalista no Brasil: a disciplina judiciária marcada por influência neoliberal. **Revista Jurídica**, v. 3, n. 40, p. 358-376, 2015.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008.

DE OLIVEIRA MENDES, Ricardo Augusto; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

MORAES, E. S. O princípio constitucional da eficiência na administração pública: indicadores possíveis. Caxias do Sul, 2007. Dissertação (Mestrado) do Programa de Mestrado em Direito da Universidade de Caxias do Sul. Orientador: Dr. Wilson Steinmetz. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/247>>. Acesso em: fev. 2020.

NILLES, J. M. Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Tradução: Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997, p. 220.

NOGUEIRA, A. M; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicasos no setor público brasileiro**. Dissertação de Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública - Universidade de Brasília, 2019. Orientadora: Prof^ª Dra^a Maria Júlia Pantoja. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35628/1/2019_M%C3%ADriamAparecidaMesquitaOliveira.pdf>. Acesso em 28/02/2020.

PANDINI, Lunara Stollmeier; DOS SANTOS PEREIRA, Eliana. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

PYÖRIÄ, Pasi. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013.

- ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.
- ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, p. 332-345, 2015.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207-233, 2011.
- SACCARO Jr., N. L. **Teletrabalho no Setor Público Brasileiro: Impacto Potencial Sobre o Tráfego Urbano e as Emissões de carbono**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2207.pdf>. Acesso em: dez. 2019.
- SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos avançados**, v. 18, p. 79-101, 2004.
- SANTOS, E. A. C. et al. **Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19**. Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Coaching. FACULDADES IDAAM. Manaus - AM, 2020. Disponível em: <<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/handle/prefix/1172>> Acesso em: set. 2020.
- SENA, Gabriel Astoni. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 2, p. 163-184, 2014.
- SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.
- SOUZA, A. E. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32683/indicadores-de-desempenho-em-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>>. Acesso em: mar. 2020.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.