

---

## **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**

Maria Helena Tavares da Silva Guerra (UFPA) - maria\_heleninha@hotmail.com

Rodopiano Rocha da Silva Neto (UFPA) - rodopiano.neto@gmail.com

Tais Ribeiro Ranieri (UFPA) - tais\_ranieri@yahoo.com.br

Úrsula Custódio Gomes (UFCE) - ursula.gomes@trt8.jus.br

---

### **Resumo**

É crescente o interesse pela temática do teletrabalho no âmbito da administração pública. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo relatar de modo crítico a experiência do “Teletrabalho Estruturado” no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), como iniciativa estratégica que contribui para o alcance da visão de futuro institucional, buscando o equilíbrio entre produtividade e clima organizacional. Após situar os principais aspectos teóricos sobre o tema, é traçado um breve diagnóstico da situação-problema, que levou ao desenvolvimento do projeto de aperfeiçoamento da dinâmica do teletrabalho no Tribunal. Em seguida, expõe-se a intervenção proposta, que objetivou estruturar o regime, fomentando boas práticas de gestão, a partir da promoção de eventos de capacitação, além de demais ações de incentivo e suporte ao teletrabalho, ancoradas no patrocínio da Alta Administração. São apresentados os principais resultados verificados, especialmente no tocante ao aumento expressivo na adesão ao regime, na satisfação de servidores e gestores com a adoção da prática e a conseqüente melhoria dos indicadores de produtividade e de clima. Por fim, são discutidas possíveis contribuições tecnológicas-sociais e realizadas importantes reflexões e recomendações relativas à temática

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Serviço Público; Poder Judiciário.

## **Structured Telework in Public Administration: An experience of the 8th Regional Labor Court**

### **Abstract**

There is a growing interest in teleworking in public administration. In this context, this article aims to critically report the experience of “Structured Telework” within the 8th Regional Labor Court (TRT8), as a strategic initiative that contributes to achieving the institutional future vision, seeking a balance between productivity and organizational climate. After situating the main theoretical aspects on the theme, a brief diagnosis of the problem situation is outlined, which led to the development of the project to improve the dynamics of teleworking in the Court. Then, we present the proposed intervention, which aimed to structure the regime, promoting good management practices, through the promotion of training events, in addition to other incentive actions and support for telework, anchored in the sponsorship of Senior Management. The main verified results are presented, especially with regard to the significant increase in adherence to the regime, the satisfaction of civil servants and managers with the adoption of the practice and the consequent improvement in productivity and climate indicators. Finally, possible technological-social contributions are discussed and important reflections and recommendations are made.

**Palavras-chave:** Telework; Public Service; Judicial Power.

## **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**

### **1. Introdução**

A modernização da gestão pública é um desafio permanente na busca de inovações para o incremento da produtividade, garantindo a eficiência (custos), eficácia (resultados) e efetividade (impactos) dos serviços. Prestar serviços públicos da melhor maneira possível, isto é, atendendo satisfatoriamente as necessidades e demandas da sociedade, reduzindo desperdícios de tempo e recursos financeiros e atingindo as metas traçadas no planejamento, sem dúvida, deve ser o objetivo de todo gestor público.

Nesse cenário, o crescente desenvolvimento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) vem impactando significativamente a prestação de serviços públicos, desde iniciativas relacionadas a plataformas de governo eletrônico (Dias, Coura, Athayde, Farias, & Demo, 2019), até mesmo à forma de organização da força de trabalho dos servidores públicos, destacando-se a prática do teletrabalho, que consiste, em sentido estrito, no trabalho a distância viabilizado pelas TICs (Rosenfield, & Alves, 2011).

Desse modo, este artigo analisa a trajetória da experiência do “Teletrabalho Estruturado” em desenvolvimento no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), cujo início se deu no ano de 2018. No relato da prática, serão apresentados o contexto investigado, o diagnóstico da situação-problema, a intervenção que vem sendo proposta, assim como seus resultados e possíveis contribuições tecnológicas e sociais.

Destaca-se que a iniciativa foi uma das selecionadas enquanto prática de sucesso, dentre mais de 150 (cento e cinquenta) encaminhadas por diversos Tribunais do país, no II Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em junho de 2019, constando do Caderno de Práticas do evento (CNJ, 2019), base para o presente relato, considerando informações e dados obtidos de documentos institucionais, em especial do Relatório da Comissão de Gestão do Teletrabalho – 2018 (TRT8, 2019).

A análise da experiência do TRT8 demonstra, em síntese, a busca pelo aperfeiçoamento na adoção do teletrabalho no âmbito do Tribunal, sensibilizando e capacitando os atores envolvidos a respeito das principais questões relativas ao tema, com vistas à melhoria do clima e do desempenho organizacional.

### **2. Teletrabalho**

Também denominado *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, dentre outros, o teletrabalho, cuja a existência pode ser identificada desde a década de 1950, está associado ao trabalho realizado em local diverso daquele em que serão apreendidos seus resultados, qual seja a sede da empresa/órgão, tendo como característica fundamental a sua realização mediada pela utilização de TICs (Rocha, & Amador, 2018).

Verifica-se, portanto, que o teletrabalho relativiza conceitos de espaço e tempo, permitindo que o trabalho possa ser exercido de forma virtual, de qualquer localidade, o que naturalmente demanda novos desafios, especialmente relacionados ao planejamento e à gestão das práticas de trabalho (Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010).

Ao analisar as produções acadêmicas sobre o tema, Rocha e Amador (2018) elencam como principais vantagens para os trabalhadores a possibilidade de maior flexibilidade no

cumprimento da jornada de trabalho, maior autonomia e economia de tempo e custos. Por sua vez, segundo os autores, as organizações se beneficiariam com a redução de custos, aumento da produtividade e retenção de talentos. Já a sociedade, de modo geral, também encontra vantagens expressas na diminuição do tráfego de automóveis (e conseqüentemente da poluição urbana) e maior desenvolvimento das TICs.

Na mesma direção, em revisão integrativa da literatura internacional sobre o tema, Leite, Lemos e Schneider (2019) também destacam como principais benefícios identificados na implementação do teletrabalho ao trabalhador os ganhos relacionados à melhoria na qualidade de vida e na satisfação com o trabalho. Segundo os autores, as organizações também passariam a experimentar maior produtividade, diminuição do absenteísmo, redução com gastos de escritório e otimização no uso do espaço físico.

No que tange ao aumento da produtividade, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) ressaltam que a maior flexibilidade e autonomia concedida ao trabalhador para o cumprimento de sua jornada seria correspondida pelo aumento de seu comprometimento com a organização, sendo o teletrabalho uma estratégia assertiva para a retenção dos mais jovens, que valorizam tais atributos.

Dessa forma, diante da constante necessidade de modernização da administração pública no Brasil com foco no incremento da produtividade, Silva (2015) comenta acerca da expansão do teletrabalho no serviço público, citando exemplos de adoção desta modalidade em algumas organizações públicas, tais como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a Receita Federal, a Advocacia-Geral da União (AGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST). No Poder Judiciário, em especial, ressalta a crescente informatização e a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), que tem se ampliado e incentivado tais experiências de trabalho remoto (Silva, 2015).

No Judiciário Trabalhista, por meio do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), a realização do teletrabalho foi regulamentada em 2012, a título de experiência, no âmbito do primeiro e segundo graus (Resolução CSJT nº 109/2012). Atualmente, o teletrabalho se encontra regulamentado em todo o Poder Judiciário pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 227/2016 e, especificamente na Justiça Trabalhista, pela Resolução CSJT nº 151/2015. Por sua vez, no âmbito do Poder Executivo Federal, destaca-se como um marco a Instrução Normativa (IN) nº 01, expedida em agosto de 2018 pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), para disciplinar, entre outros temas, as possibilidades e a aplicação do teletrabalho nos órgãos públicos, além de apresentar orientações para funcionamento do serviço público como um todo.

Essas recentes inovações na organização da força de trabalho podem ser localizadas na perspectiva da gestão para resultados, baseada na elaboração e avaliação periódica de indicadores, que medem o alcance de resultados e facilitam a identificação de dificuldades para a busca de soluções e aperfeiçoamento das instituições (Lemos, 2009). Nesse ponto, enfatiza-se a importância do suporte das altas lideranças das organizações na transferência efetiva das teorias para as práticas organizacionais, resultando no aperfeiçoamento de fluxos, processos e do próprio ambiente de trabalho (Pereira, & Silva, 2016).

Também o notório avanço das TICs influencia na transformação das relações humanas em vários aspectos, inclusive no mundo do trabalho. As mudanças nas técnicas acabam por exigir uma maior utilização de meios tecnológicos para obtenção de resultados mais eficientes. Assim, a expansão do teletrabalho enquanto modalidade inovadora de organização da força de trabalho, impacta os modelos de organização e gestão dos serviços (Bastos, 2007).

Bastos (2007) considera que este conjunto de transformações e o uso intenso de tecnologias conduziram ao surgimento de um novo paradigma, denominado “especialização flexível”. Por sua vez, Rosenfield e Alves (2011) complementam apontando que o teletrabalho não se restringe ao conceito de trabalho a distância, mas se constitui em uma nova dinâmica de trabalho, cuja flexibilidade sustentada pelas TICs se torna o ponto central.

Nesse contexto, as organizações públicas não poderiam ficar imunes, e a busca pela flexibilidade torna-se um eixo dominante para as experiências de inovações organizacionais estratégicas (Silva, 2015). No entanto, é importante que também sejam considerados limites e cuidados necessários que precisam ser observados com a expansão da prática.

Leite, Lemos e Schneider (2019) apontam como alguns dos principais desafios para os teletrabalhadores a redução de interações sociais, a dificuldade na separação trabalho x família, a eventual perda de oportunidades de crescimento e sobrecarga de trabalho. Rocha e Amador (2018) também consideram desvantagens relacionadas à dificuldade no controle do trabalho e à possibilidade de perda de integração e envolvimento do indivíduo com a organização.

Nessa direção, Rafalski e Andrade (2015) alertam para a necessidade de cuidados com o planejamento familiar no que se refere à adequação de espaços e costumes, a fim de que se construa uma rotina de trabalho produtiva e saudável, além do incentivo ao envolvimento dos teletrabalhadores com a organização, para que se sintam reconhecidos e motivados e se evitem prejuízos relacionados à menor socialização.

Pereira, Benedetti e Dias (2019) argumentam que a melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores não é automática, já que a nova dinâmica implica na mudança de estilos de vida com diversas cargas subjetivas que envolvem, por exemplo, as relações de convivência e a significação do trabalho, colocando a saúde do trabalhador em questão.

Verifica-se, então, os cuidados que devem ser mantidos com relação ao perfil dos teletrabalhadores, que precisam desenvolver habilidades no uso das TICs, além de realizar atividades com alto grau de autonomia e esforço individual, aplicando conhecimentos especializados e mantendo alto nível de concentração, com disciplina na gestão do tempo, proatividade e responsabilidade (Chiaretto, Cabral, & Resende, 2018; Silva, 2015; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; TRT8, 2019).

Por sua vez, considerando que o teletrabalho implica em mudanças na cultura organizacional, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) ressaltam a importância da atuação das lideranças e do alinhamento de estratégias, processos e comunicação, valendo-se das estruturas das TICs, para que a experiência possa ser positiva. Percebe-se, desse modo, a necessidade de aprimoramento de competências dos gestores relacionadas à gestão de equipes mistas (servidores em regime presencial e teletrabalho), para que possam ser vencidos preconceitos e resistências.

Dessa forma, a superação de desconfianças perpassa, fundamentalmente, pelo planejamento das ações e pelo comprometimento dos envolvidos, em especial se considerarmos que o teletrabalho no contexto brasileiro ainda se encontra em processo de consolidação, enfrentando, muitas vezes, falta de apoio e incentivo (Rafalski, & Andrade, 2015). Para Silva (2015), a partir de experiências analisadas no serviço público brasileiro, a relação de confiança entre gestores e servidores é essencial.

Portanto, observa-se a relevância da discussão acerca do teletrabalho no contexto do serviço público em geral e do Poder Judiciário em particular, destacando seu potencial inovador, principalmente a partir da implantação e consolidação dos processos eletrônicos. Tal dinâmica se torna ainda mais interessante em determinados contextos, como por exemplo,

o que levou ao Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM) a desenvolver o teletrabalho, cuja experiência intitulada *“A permanência e a atratividade de servidores para o atendimento às localidades remotas no interior do Amazonas por meio do teletrabalho”* foi apresentada no II Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário.

Se no cenário internacional, Leite, Lemos e Schneider (2019) observaram a baixa publicação de artigos empíricos em organizações públicas, Faria, Carmo, Silva, Abbad e Meneses (2018) comentam sobre a escassez de publicações e estudos nacionais sobre teletrabalho, evidenciando que o aprofundamento desta temática no Brasil se constitui em um importante desafio acadêmico e pragmático.

Conforme destacam Rocha e Amador (2018), em que pesem eventuais riscos na adoção do teletrabalho é inegável que esse regime tem se revelado como uma forte tendência no universo do trabalho atual e merece maiores estudos.

### 3. Contexto Investigado

O TRT8 possui jurisdição nos estados do Pará e Amapá e tem como missão institucional *“assegurar o acesso à justiça, de forma efetiva, na composição dos conflitos decorrentes das relações de trabalho”*, e como visão de futuro *“ser reconhecida como instituição que valoriza e desenvolve as pessoas na busca pela efetividade da prestação jurisdicional”* (Resolução TRT8 nº 11/2014, que institui o Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2014 a 2020). É considerado um Tribunal do Trabalho de médio porte e, atualmente, possui 56 (cinquenta e seis) Varas do Trabalho, sendo 8 (oito) localizadas no Amapá e 48 (quarenta e oito) no Pará, o segundo maior estado da federação em área territorial. Conta atualmente com uma força de trabalho de aproximadamente 1.250 (mil duzentos e cinquenta) servidores e 120 (cento e vinte) magistrados.

O teletrabalho foi regulamentado pela primeira vez no Tribunal em 2011, por meio da Resolução TRT8 nº 203/2011, que dispôs sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Regional, com a utilização da telemática. No ano seguinte, o Tribunal editou a Resolução TRT8 80/2012, acompanhando a Resolução do CSJT que regulamentou o teletrabalho no âmbito da Justiça Trabalhista. Em 2016, o Tribunal aprovou a Resolução TRT8 nº 77/2016, posteriormente revogada pela Resolução TRT8 nº 34/2018, que atualmente regulamenta o teletrabalho na Oitava Região e dispõe sobre os objetivos do regime, sua dinâmica de realização, requisitos, vedações e deveres de teletrabalhadores e gestores.

Desde sua primeira regulamentação, o teletrabalho constou como iniciativa estratégica do Planejamento Estratégico Institucional, com a finalidade de contribuir para o alcance da visão de futuro do TRT8, que busca o equilíbrio entre produtividade e clima organizacional. Nesse sentido, pesquisas internas de avaliação do clima, realizadas anualmente pelo Tribunal, apontam que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode contribuir diretamente para o alcance da visão de futuro (TRT8, 2017a; TRT8, 2018b; TRT8, 2017c; TRT8, 2018c).

Por sua vez, a análise dos cenários prospectivos monitorados pelo Tribunal indicou que o teletrabalho poderia ser uma valiosa ferramenta para lidar com as mudanças trazidas pelo Novo Regime Fiscal, introduzido pela Emenda Constitucional nº 95/2016, que limitará os gastos públicos por 20 anos. Caso esse cenário se confirme, o teletrabalho pode se converter em aliado na manutenção de bons resultados, sem comprometer o clima organizacional, além de promover a retenção de talentos e a redução da rotatividade de pessoal, frente aos cenários de grandes desafios para o TRT8, conforme aponta o Relatório de Análise Situacional nº 012/2018, que trata do aumento do teletrabalho no Brasil (TRT8, 2018a).



### 3.1. Diagnóstico da Situação-Problema

A partir da recente e significativa renovação do quadro de pessoal do TRT8, verificou-se uma mudança no perfil da força de trabalho ingressante, composta majoritariamente por jovens e indivíduos de origens diversas à circunscrição do Tribunal. Em meados de 2018, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal, a partir da consulta às bases de dados dos sistemas internos de Recursos Humanos, identificou que aproximadamente 35% do quadro ativo ingressou no órgão por meio dos concursos públicos realizados em 2013 e 2015 (posses a partir de 2014), sendo que, desse total, cerca de 60% é natural de outros estados da federação. Se considerarmos os ingressantes dos três últimos concursos (2010, 2013 e 2015), pouco mais de 80% dos servidores em exercício são nascidos a partir de 1980.

Esse perfil da força de trabalho trouxe novos desafios para a gestão, pois uma parte segue tentando aprovações em outros concursos públicos ou pleiteando formas de movimentação (remoção, redistribuição, cessão, etc.) para se aproximarem de suas famílias, em suas regiões de origem, passando a visualizar no teletrabalho uma alternativa para obterem maior flexibilidade, com ganhos em qualidade de vida. Nesse entendimento, o CNJ, em pesquisa realizada em 2018, aponta a adoção do teletrabalho dentre as ações sugeridas para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (CNJ, 2018).

Destaca-se, ainda, a consolidação da implantação dos processos eletrônicos, judicial e administrativo no Tribunal, contribuindo para despertar um maior interesse no teletrabalho, que teria condições mais favoráveis em um cenário de expansão do uso de TICs e aprimoramento de ferramentas de monitoramento e suporte à gestão por resultados.

No entanto, em que pese um cenário cada vez mais favorável à adesão ao regime, verificou-se, em muitos casos, o desinteresse e o consequente despreparo de gestores para lidar com essa nova realidade, o que passou a refletir em problemas para a gestão, dado o descontentamento de muitos servidores verificado em Diagnósticos de Clima Organizacional (TRT8, 2017a; TRT8, 2017c) e na pesquisa realizada por meio do Programa de Combate ao Stress (TRT8, 2017b).

No Diagnóstico de Clima Organizacional, por exemplo, uma das principais demandas identificadas referiu-se à ampliação do teletrabalho no âmbito do Regional (TRT8, 2017a). Por sua vez, no Relatório do Programa de Combate ao Stress Organizacional foi destacada a importância do teletrabalho na dinâmica de retenção de servidores, conforme se verifica nos trechos abaixo extraídos do referido Relatório:

#### **Por que o teletrabalho é necessário e produtivo?**

Não conceder teletrabalho (ou complexificar os quesitos necessários a obtê-lo) é compreendido pelos servidores como falta de confiança da organização frente à capacidade de produção deles e, também, como um equívoco da instituição a esse respeito. Em outras palavras, a concessão do teletrabalho para aqueles que dele necessitam e, de fato, podem laborar em casa, traria ganhos para os dois lados, na visão dos servidores. Afirmam que a instituição precisa compreender o novo contexto do trabalho no mundo globalizado. Servidores de toda a parte do Brasil podem fazer concurso para qualquer lugar. A instituição está correta em contestar que “foi uma escolha” do servidor mudar de cidade ou Estado para conseguir um emprego. Mas os problemas de se viver longe das suas relações familiares e afetivas não deixam de existir apenas com esta constatação. Quando se escolhe tomar posse em uma localidade longe de casa, geralmente a opção é por um concurso federal, sabendo-se que há regulamentos que possibilitam a remoção (...) Afirmam, todavia, que a instituição dificulta a remoção interna. E são contundentes na análise que fazem desta situação: “somos ótimos servidores porque entramos cheio de gás e vontade de mostrar serviço”. E continuam, fazendo uma espécie de alerta: “agindo assim, nos ‘prendendo’, a

instituição irá nos perder, pois as alternativas são estas: a) ou conseguimos a remoção, b) ou acabamos adoecendo, c) ou passamos em outro concurso, d) ou continuamos aqui por teletrabalho”. Todos os servidores gostariam da opção do teletrabalho, garantindo a instituição que cumpririam a meta de 30% a mais com facilidade e satisfação. “Nós gostaríamos de permanecer no TRT8, que a instituição confiasse na gente concedendo o teletrabalho, com uma regulamentação que nos garantisse maior segurança jurídica. Da nossa parte, deixamos claro que o TRT8 pode confiar que faremos o melhor trabalho possível para garantir tanto a manutenção da qualidade da produção quanto que possamos permanecer próximos daqueles que amamos”. Sabe-se que a concessão para essa prática tem expandido desde meados de 2017 e que há o olhar favorável da administração superior, mas percebe-se que ainda concentra-se majoritariamente na sede e no polo de Macapá. Essa modalidade de trabalho precisa ser desmistificada e difundidos seus benefícios para mais gestores, ampliando nos casos possíveis em outras localidades (TRT8, 2017b, s/p).

Diante do exposto, verificou-se a importância do teletrabalho como ferramenta de valorização e retenção de talentos, contexto que demandou do TRT8 o aprofundamento da discussão sobre o tema, a sensibilização e capacitação dos envolvidos, para que o teletrabalho pudesse atender os anseios de todos, sendo concebido de modo estruturado e mitigando riscos relacionados a sua utilização sem o devido planejamento.

Logo, considerando a necessidade de atendimento das demandas dos servidores pela ampliação do regime de teletrabalho (integral e parcial), foi concebido o Projeto “Teletrabalho Estruturado”, em especial, a partir da identificação de experiências bem-sucedidas na adoção do regime em unidades do Fórum Trabalhista de Macapá, que, no início de 2018, concentrava a quantidade de servidores em teletrabalho.

### **3.2. Intervenção Proposta**

O Projeto Teletrabalho Estruturado foi elaborado pela Coordenadoria de Gestão Estratégica do TRT8, juntamente com a Secretaria de Gestão de Pessoas, que, diante do contexto organizacional identificado e contando com o apoio da Alta Administração do Tribunal, conceberam o projeto com o objetivo de *“estruturar o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho da 8ª Região, com a finalidade de fomentar boas práticas de gestão nas unidades, melhorar o clima organizacional e aprimorar os resultados institucionais”*, de forma alinhada ao planejamento estratégico organizacional.

Em síntese, no âmbito do TRT8, o Projeto Teletrabalho Estruturado se respaldou nos seguintes pressupostos: liderança comprometida e capacitada; processos de trabalho bem definidos; gestão e controle da produtividade; transparência na distribuição das atividades entre todos os servidores; e comunicação e socialização.

Nesse sentido, as unidades judiciais pertencentes ao Fórum Trabalhista de Macapá foram escolhidas como unidades-piloto para implementação do Projeto, sendo que em abril de 2018 foram realizadas as ações de sensibilização e capacitação de gestores e servidores para o gerenciamento do teletrabalho, com ênfase no desenvolvimento de planos de trabalho e no monitoramento de resultados, estimulando a adoção do regime de forma estruturada e sustentável.

O evento contou com 3 módulos: comportamental, sob responsabilidade da Psicóloga do Tribunal; gerencial, sob condução do Coordenador de Gestão Estratégica; e técnico, de responsabilidade do Chefe do Núcleo de Apoio ao Processo Judicial Eletrônico.

Dentre os conteúdos abordados no módulo comportamental destacaram-se a sensibilização sobre o teletrabalho e as implicações para saúde pessoal e institucional; a motivação para o teletrabalho; o perfil dos gestores e teletrabalhadores; e a administração de

possíveis dificuldades. Por sua vez, no módulo técnico, o foco foi o treinamento na ferramenta PJe-KZ (distribuição de processos por servidor), além da conversão de processos para o PJe, CLE em Elaboração; utilização da ferramenta AutoCCLE, conferência de dados migrados e problemas e soluções conhecidos. Por fim, o módulo gerencial possibilitou a contextualização de conceitos básicos sobre clima organizacional e gestão por resultados; gestão estratégica, indicadores, metas e iniciativas; compartilhamento de práticas de gestão do teletrabalho e construção e monitoramento do plano de trabalho. A metodologia utilizada englobou exposições teóricas, apresentação dialogada e prática vivencial.

Nesse sentido, a seleção do conteúdo atendeu a perspectiva do desenvolvimento de competências para o teletrabalho, levando em consideração aspectos relacionados ao perfil dos atores e potenciais riscos envolvidos, além de considerar aspectos práticos do trabalho e o arcabouço teórico relacionado ao planejamento e à gestão estratégica para resultados.

Considerando o sucesso da iniciativa ocorrida no Fórum Trabalhista de Macapá e as boas práticas coletadas naquela localidade, o Projeto foi estendido para as cidades de Belém e Ananindeua, áreas administrativas e judiciárias, de primeiro e segundo graus, no mês de maio de 2018. O evento contou com o mesmo escopo, incluindo a apresentação de boas práticas por um dos Diretores de Secretaria de Vara do Trabalho de Macapá, que demonstrou, na realidade de uma unidade judiciária, como é possível implantar o teletrabalho de forma estruturada, além de terem sido apresentados depoimentos em vídeo de gestores que gerenciam servidores em teletrabalho, assim como de servidores que atuam na modalidade, relatando suas vivências. Na última etapa, o evento também foi levado à cidade de Parauapebas, tendo ocorrido no mês de agosto de 2018.

Destaca-se que, a cada evento realizado, novas experiências puderam ser compartilhadas, o que contribuiu para o enriquecimento do processo de sensibilização previsto no escopo inicial e permitiu o aprimoramento dos conteúdos abordados. Em paralelo, o Tribunal também providenciou a atualização de seu regimento interno, alinhando-o às atualizações dos normativos sobre o tema no âmbito dos Conselhos Superiores e regulamentando a operacionalização do regime, propondo novos modelos de Plano Individual de Trabalho e Relatório de Acompanhamento e Desempenho, a partir de processo de *benchmarking* com outros Tribunais e, considerando, ainda, seu contexto interno.

De acordo com a Resolução TRT8 nº 34/2018, o novo modelo de Plano Individual de Trabalho prevê o planejamento das atividades e metas do teletrabalhador a partir do comparativo entre a produtividade no ambiente de trabalho com a pactuada para o teletrabalho, que deve ser necessariamente superior, conforme normativos superiores que regem a matéria. Além disso, deve ser consignado o ajuste da periodicidade de comparecimento presencial do teletrabalhador e o cronograma de reuniões com o gestor, que podem se valer do uso das TICs.

Por sua vez, no Relatório de Acompanhamento e Desempenho busca-se verificar o cumprimento do acordo estabelecido no Plano Individual de Trabalho, checando-se o eventual descumprimento de alguma obrigação prevista em normativo interno, além da satisfação com os resultados alcançados e aspectos relativos ao desenvolvimento da dinâmica do regime. Destaca-se, ainda, que a quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, está limitada a 30% de sua lotação, admitindo-se a majoração para até 50% mediante justificativa fundamentada do gestor da unidade a ser analisada pela Presidência do Tribunal.

Com a finalidade de apoiar as ações, o Tribunal também fortaleceu a atuação de sua Comissão de Gestão do Teletrabalho, que, ao longo de 2018, passou a opinar acerca das renovações dos pedidos de teletrabalho e realizou atividades de orientação, esclarecimento de



dúvidas, coleta e disseminação de boas práticas, além de trabalho de acompanhamento dos servidores e gestores de unidades em regime de teletrabalho, culminando em entrevistas realizadas ao final do exercício, a fim de avaliar as experiências e a dinâmica do regime.

Cumprir destacar que tais entrevistas foram conduzidas pela Psicóloga do Tribunal, que integra a Comissão e que também fez parte dos eventos promovidos no âmbito do Projeto Teletrabalho Estruturado. Nessa abordagem, buscou-se identificar na amostra selecionada os principais pontos positivos e negativos da experiência, investigando também aspectos relacionados à ergonomia; apoio tecnológico; processo de comunicação entre servidores e gestores; plano de trabalho; controle de jornada e produtividade; capacitação; benefícios, dificuldades e boas práticas; qualidade de vida e clima organizacional, tidos como questões sensíveis encontradas na literatura sobre o tema.

Ressalta-se a atuação da Coordenadoria de Saúde na avaliação periódica, no acompanhamento e no suporte aos servidores, em especial aos teletrabalhadores de período integral, tendo em vista a preocupação com aspectos voltados à saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Outro aspecto importante a ser pontuado refere-se à intensa divulgação realizada pela Assessoria de Comunicação Social do Tribunal (ASCOM8), que editou diversas matérias sobre o tema e acompanhou o desenvolvimento das ações, alinhando a comunicação institucional e evidenciando a postura da Alta Administração com a expansão e amadurecimento do regime.

Em relação aos custos e recursos envolvidos, destaca-se a contratação de instrutoria interna, além das diárias e passagens para eventos ocorridos fora da sede. Os recursos utilizados referiram-se às pessoas e à estrutura disponibilizada para os eventos (espaço físico). Quanto às demais ações de apoio (divulgação institucional, atuação da Comissão) foram sem custos financeiros, dentro das atribuições das referidas instâncias.

#### **4. Resultados**

Os principais resultados são vistos no aumento expressivo na adesão ao regime de teletrabalho. No início de 2018, o Tribunal contava com aproximadamente 50 (cinquenta) servidores atuando em teletrabalho e ao final do exercício esse quantitativo já passava de 100 (cem), tendo o regime se expandido para além das capitais Macapá e Belém, passando a ser desenvolvido por Varas no interior. Atualmente, o total de teletrabalhadores no TRT8 representa aproximadamente 10% do quadro de servidores.

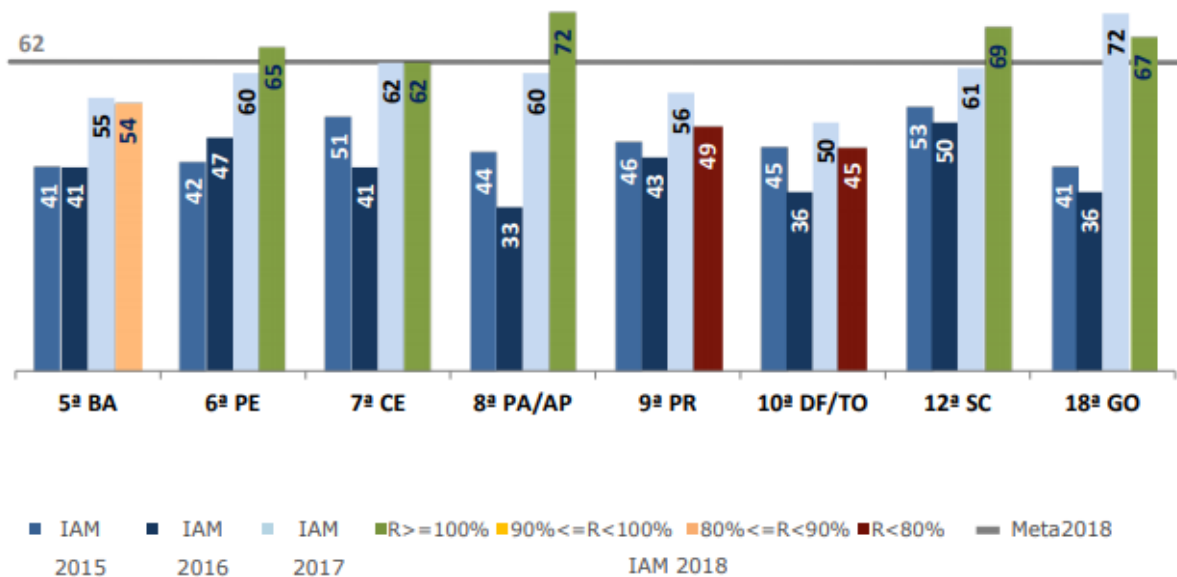
A partir da compilação de dados realizada pela Comissão de Gestão do Teletrabalho em Relatório sobre a experiência (TRT8, 2019), verifica-se o aumento da produtividade destacado pelas unidades com servidores em regime de teletrabalho, que atestam uma vivência bastante satisfatória, não tendo sido relatados descumprimentos de quaisquer obrigações normativas.

Como resultados de produtividade que podem estar associados aos benefícios advindos com a adoção do Teletrabalho Estruturado, destacam-se a manutenção do Selo Ouro pelo TRT8 no Selo Justiça em Números do CNJ (Selo Ouro em 2014, 2016, 2017 e 2018); o atingimento no ano de 2018, de todas as metas nacionais do Poder Judiciário, estabelecidas pelo CNJ, e de 11 (onze) das 13 (treze) metas nacionais da Justiça do Trabalho, definidas pelo CSJT; além da manutenção de 6 (seis) Varas do Trabalho entre as 10 (dez) melhores do Brasil, e de 17 (dezesete) entre as 50 (cinquenta) melhores do Brasil no Índice Nacional de Gestão de Desempenho da Justiça do Trabalho (IGest), divulgado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT). Destaca-se que dentre as Varas do Trabalho com melhores

resultados estão 5 (cinco) de Macapá, 7 (sete) de Belém e 1 (uma) de Parauapebas(ASCOM8, 2019c), justamente Varas do Trabalho dentro do escopo do Projeto Teletrabalho Estruturado.

Nesse ponto, ressalta-se a fala do Ministro Corregedor da Justiça do Trabalho, por ocasião da Correição Ordinária realizada no período de 1º a 5 de julho de 2019, que reconheceu o TRT8 como o melhor Tribunal de médio porte do Brasil à época (ASCOM8, 2019a), demonstrando-se o desempenho do Regional na Figura 1.

Figura 1. Resultado acumulado dos Tribunais do Trabalho de Médio Porte (em pontos) no Índice de Alcance das Metas da Justiça do Trabalho (IAM).



Fonte: CSJT (2018, p. 169).

Frise-se, ainda, o destaque dado pelos envolvidos na experiência ao intenso uso dos recursos de TIC para dar suporte ao regime, exemplificado nas ferramentas de comunicação (telefone, videoconferências, *e-mail*, *Hangouts*, *Whatsapp*), assim como nas estratégias de gerenciamento de tarefas (planilhas do *Google*, aplicativos como *Trello*), contribuindo para a racionalização do trabalho, de forma transparente e colaborativa, facilitando o processo de *feedback*. Nesse ponto, verifica-se o suporte fundamental das ferramentas de TIC ao pleno desenvolvimento do teletrabalho, conforme aponta a literatura sobre o tema (Rocha & Amador, 2018; Chiaretto, Cabral, & Resende, 2018; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Silva, 2015; Leite, Lemos, & Schneider, 2019).

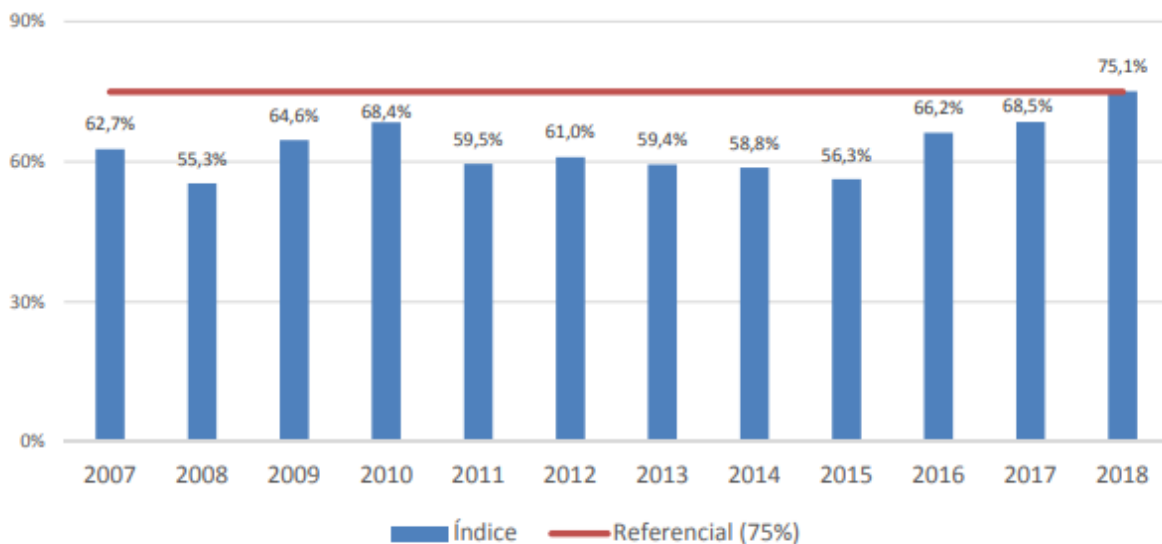
Ainda a partir de informações levantadas pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, por meio de entrevistas, verifica-se a satisfação dos servidores em teletrabalho, a partir da maior qualidade de vida, podendo estar mais próximos de seus familiares, além da redução de custos e tempo no trânsito, assim como a possibilidade de executarem um trabalho de forma mais organizada, com maior concentração, produtividade e qualidade. Constata-se que os gestores corroboram com os resultados positivos em termos de maior satisfação e produtividade, complementando acerca da melhoria dos sistemas de gestão, já que o teletrabalho exigiu o aperfeiçoamento do planejamento e da organização dos métodos de trabalho das unidades, agregando benefícios a toda a equipe. Tais achados vão ao encontro do disposto em literaturas sobre o tema, conforme pontuam Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva,

(2010), Melo (2011), Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Rocha e Amador (2018), Leite, Lemos e Schneider (2019).

Em relação ao clima organizacional, verificou-se melhoria significativa nos indicadores de clima das unidades que aderiram ao teletrabalho. Como exemplos, podem-se citar variações positivas do clima medido em 2017 para 2018 da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, que partiu de 77,36% para 89,81% de avaliação positiva de clima (12,45 p.p de aumento) e da 6ª Vara do Trabalho de Macapá, que saltou de avaliação positiva de clima de 60,81% para 81,35% (aumento de 20,54 p.p). Em Parauabepas, a média de avaliação positiva do clima nas 4 (quatro) Varas do Trabalho saltou de 65,88% em 2017 para 81,70% em 2018, um acréscimo de 15,82 p. p (TRT8, 2017c; TRT8. 2018c).

Na avaliação do Índice Global do Clima, que trata da análise da avaliação positiva obtida nas pesquisas de clima de magistrados e servidores na série histórica 2007-2018, correspondente a todo o período em que as pesquisas vêm sendo realizadas, verificou-se que o referido índice atingiu em 2018, pela primeira vez, a marca de 75% de avaliação positiva, justamente no ano de implementação do projeto, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2. Índice Global do Clima de Magistrados e Servidores. 2007-2018.



Fonte: TRT8 (2018b, p. 24).

Dados os casos de sucesso na prática do teletrabalho, cada vez mais servidores demandam a expansão do programa para outras localidades e também para unidades da sede do Tribunal, a exemplo de áreas administrativas como a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Secretaria de Gestão de Pessoas, registro continuamente assinalado nas pesquisas de clima organizacional.

Portanto, os benefícios do estímulo à adoção e ampliação do regime de teletrabalho de forma estruturada refletem-se no atendimento dos anseios dos servidores por maior flexibilidade e qualidade de vida, além dos avanços nas estratégias de gestão das unidades, que permitem a condução a melhores resultados organizacionais, o que vai ao encontro das principais vantagens do regime apontadas pela literatura (Rocha & Amador, 2018; Leite, Lemos, & Schneider, 2019).

Porém, apesar dos resultados inicialmente exitosos, é importante destacar que foram enfrentadas dificuldades no decorrer das atividades. Nesse aspecto, pode-se citar como

principal obstáculo para implementação do Projeto a resistência natural existente em relação à nova forma de trabalho a distância, que ainda carrega um estigma de desconfiança em muitos magistrados e gestores, demandando uma gestão de mudança e cultura organizacionais como ferramentas de suporte. No caso específico do Tribunal, ao considerarmos o novo perfil de força de trabalho já comentado, tal desconfiança ainda se tornou mais evidente, eis que muitos teletrabalhadores desenvolvem suas atividades de outras regiões do país.

Todavia, apesar disso, o apoio da Alta Administração do Tribunal foi fundamental para dar credibilidade às ações do Projeto e contribuir para o correto esclarecimento de todos. No mais, as intensas ações de comunicação institucional sobre o tema também contribuíram para colocar o teletrabalho em evidência, desmistificando as principais desconfianças e resistências.

Frise-se, ainda, a importância da preparação de gestores e do compartilhamento de experiências bem-sucedidas com o teletrabalho, evidenciando o quanto essa estratégia pode contribuir para a melhoria da produtividade, sem comprometer o clima organizacional. Nesse sentido, aos gestores que ainda apresentavam resistências e temores, foi recomendado que somente adotassem a experiência quando realmente estivessem seguros e preparados para tal, evitando conflitos e prejuízos a suas unidades.

Outra dificuldade referente à implementação do Projeto esteve relacionada ao contingenciamento orçamentário enfrentado pelo Tribunal, que atingiu as despesas com capacitação. Por tal motivo, para a última etapa, não houve pagamento de instrutoria aos facilitadores.

Por fim, em relação às dificuldades inerentes ao regime, a partir do acompanhamento realizado pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, servidores e gestores relataram que os obstáculos enfrentados têm sido contornados a contento, tendo o saldo da experiência sido bem mais positivo que negativo, revelando o potencial promissor da prática no contexto do TRT8. Ressalta-se a importância do constante aperfeiçoamento do regime, que deve contar com o comprometimento e engajamento dos envolvidos no aprimoramento dos processos e desenhos de trabalho, gestão colaborativa e comunicação transparente.

#### **4.1. Contribuição Tecnológica-Social**

O teletrabalho, por si só, já se constitui em uma iniciativa inovadora à administração pública, alinhada às mais modernas tendências de gestão. Nesse sentido, ao apoiar tal prática, o Tribunal aposta nesse potencial inovador, disseminando nos eventos do Projeto, por exemplo, não somente um conteúdo teórico, mas em especial a troca de experiências e vivências práticas.

Verifica-se tal realidade no compartilhamento das experiências por parte de gestores de Macapá, que adotam de forma intensa em seu dia a dia de trabalho as ferramentas da plataforma *Google* e aplicativos de gestão de tarefas, evidenciando o avanço dos sistemas de gestão, que passam a se valer dos recursos de TIC, a fim de melhorar a comunicação, transparência e produtividade.

Nesse sentido, a adoção do Teletrabalho Estruturado levou as unidades estratégicas do Tribunal a desenvolverem também ferramentas de suporte aos gestores, como a inclusão de módulo específico para controle de tarefas extraídas dos movimentos do Processo Judicial Eletrônico (PJe-JT) no Sistema de Inteligência de Negócios utilizado pelo TRT8, denominado Sistema Hórus, permitindo o acompanhamento do desempenho individualizado da produtividade dos servidores.



Registra-se que a ferramenta Hórus consiste em estrutura de BI (*Business Intelligence*), que agrega informações de diversas fontes de dados judiciais e administrativos do TRT8, oportunizando a magistrados e servidores o acompanhamento detalhado do desempenho da unidade em que atuam. Além da possibilidade de realização de consultas a metas do CNJ e do CSJT, destaca-se na ferramenta o módulo de integração com o supramencionado IGest, auxiliando na gestão das Varas, além de facilitar o acompanhamento da produtividade dos servidores que atuam em regime de teletrabalho.

Verifica-se que a apresentação do Projeto no Workshop Nacional sobre o Módulo IGest no Sistema Hórus, promovido pelo Tribunal em setembro de 2018, despertou bastante interesse dos representantes de outros Tribunais presentes no evento, que interagiram com dúvidas e importantes reflexões, evidenciando a relevância da discussão sobre o tema.

Por se utilizar de ferramentas que estão disponíveis a todos os Tribunais do Brasil, sobretudo aos Tribunais Regionais do Trabalho, como o PJe-JT, a base de dados do e-Gestão para controle das tarefas, o Sistema Hórus, a Resolução do Teletrabalho, além do cenário de recente restrição orçamentária imposta ao Poder Judiciário, que demanda soluções inovadoras para dinamização das relações do trabalho e a consequente redução de custos, verifica-se que a prática do Teletrabalho Estruturado pode ser replicada em outros órgãos.

Como já mencionado, o teletrabalho é uma tendência crescente no âmbito do Poder Judiciário. No entanto, ainda há muitos Tribunais e demais organizações públicas que podem expandir a adoção do regime, destacando-se, principalmente, sua ampliação de forma estruturada, isto é, com gestores sensibilizados e capacitados para desenvolverem o teletrabalho de forma assertiva, extraindo experiências positivas.

## 5. Considerações Finais

A partir do exposto, percebe-se que a adoção do teletrabalho como prática organizacional revela um enorme potencial e um grande desafio às organizações públicas, em especial frente às novas dinâmicas do mundo do trabalho e principalmente no contexto atual de fortes contingenciamentos orçamentários, no qual se busca cada vez mais produtividade com menos custos.

No caso do TRT8, apresentado no presente artigo, verifica-se um contexto favorável ao teletrabalho como ferramenta de aprimoramento do desempenho organizacional especialmente a partir do apoio da Alta Administração e do interesse e engajamento de gestores e servidores perante à prática, consideradas as peculiaridades do quadro funcional.

Logo, contínuas ações de sensibilização e capacitação das equipes são necessárias, podendo se dar, em um contexto de crise fiscal, por meio do compartilhamento de boas práticas e trocas de experiências, com o consequente fomento à instrutoria interna e à comunicação institucional. Nesse aspecto, ressalta-se a expansão do Projeto, ao longo do segundo semestre de 2019, para os Fóruns Trabalhistas de Marabá, Santarém e Abaetetuba, além da promoção de outras ações de capacitação como palestras e *workshops* sobre a temática.

Também se reforça a necessidade de contínuo monitoramento das organizações que adotam o teletrabalho. No caso do TRT8, tal acompanhamento se evidencia ainda mais relevante em vista da adoção, em sua maioria, do teletrabalho em regime integral, que pode gerar potenciais riscos a longo prazo relativos ao possível isolamento social e comprometimento da saúde dos teletrabalhadores.

No entanto, apesar dos riscos e desafios envolvidos, é inegável que, no contexto atual, principalmente em se tratando das peculiaridades de alta pressão de rotatividade enfrentadas

não só pelo TRT8, mas por diversos órgãos situados em regiões mais distantes do país, o teletrabalho pode figurar como uma alternativa favorável para a retenção de talentos.

Deve-se salientar, todavia, a precariedade do regime, de modo que os servidores que não possuam ânimo de permanência na jurisdição do TRT8 devem também buscar alternativas definitivas de movimentação (aprovação em outros concursos e redistribuições de cargos, por exemplo), a fim de não se sentirem “refêns” do teletrabalho, evitando prejuízos a sua saúde.

Dessa forma, verifica-se a complexidade do tema, que envolve uma série de variáveis e questões a serem objeto de análise, motivo pelo qual se recomenda fortemente a ampliação dos estudos sobre a temática, em especial no contexto da administração pública.

Nesse cenário, destacam-se desafios relacionados à expansão do regime para determinadas áreas administrativas, cujos processos de trabalho possuem maior variabilidade e/ou natureza específica, com maior dificuldade na construção de métricas e referenciais de comparação, além do aperfeiçoamento de mecanismos de formalização da gestão de desempenho por resultados também para os trabalhadores presenciais.

Por isso, reforçam-se algumas das recomendações da Comissão de Gestão do Teletrabalho (TRT8, 2019), que destacam: a realização de novos eventos de capacitação envolvendo conteúdos atualizados afetos à dinâmica do teletrabalho, em especial nas ferramentas para gestão de equipes mistas; a criação de fóruns e comunidades virtuais, a fim de promover a troca de experiências e a integração dos servidores; o aprimoramento do suporte à tecnologia da informação; e o permanente acompanhamento e monitoramento a partir de pesquisas, grupos focais e entrevistas, buscando aproximar o TRT8 de seus servidores, evitando a concretização de riscos e potencializando os resultados positivos com a adoção do teletrabalho.

## 6. Referências

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cad. EBAPE.BR*, 15(Edição Especial), 511-533. Recuperado em: 25 de novembro de 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=pt&tlng=pt).

Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. (2019a, 3 de julho). Ministro Corregedor Lelio Bentes diz em entrevista ao Bom Dia Pará que TRT8 é o melhor Tribunal de médio porte do país. Belém: ASCOM8. Recuperado em: 3 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/ministro-corregedor-lelio-bentes-diz-em-entrevista-ao-bom-dia-para-que-trt8-e-o-melhor>.

Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. (2018, 24 abril). Teletrabalho é uma realidade no TRT8. Belém: ASCOM8. Recuperado em: 12 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/noticias/2018/teletrabalho-e-uma-realidade-no-trt8>.

Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. (2019b, 23 outubro). Teletrabalho foi o tema principal de workshop e palestra no TRT8. Belém: ASCOM 8. Recuperado em: 18 de novembro de 2019. Disponível em:

<https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/teletrabalho-foi-o-tema-principal-de-workshop-e-palestra-no-trt8>.

Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. (2019c, 14 março). Varas do Trabalho da 8ª Região são destaques no iGest e estão entre as melhores do Brasil. Belém: ASCOM8. Recuperado em: 28 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/varas-do-trabalho-da-8a-regiao-sao-destaques-no-igest-e-estao-entre-melhores-do-brasil>.

Bastos, A. V. B. (2007). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Orgs.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas*, 23-40, Porto Alegre: Artmed.

Chiaretto, S., Cabral, J. R., & Resende, L. B. (2018). Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3(2), 71-86. Recuperado em: 23 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>.

Conselho Nacional de Justiça. (2018). Programa de Qualidade de Vida no Trabalho CNJ – Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Brasília: CNJ. Recuperado em: 24 de abril de 2019. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/files/publicacoes/arquivo/b7d1c144112dfd28611ef7862c722931\\_6ba776b5bc09ed46b1d5f6fd97a7095c](http://www.cnj.jus.br/files/publicacoes/arquivo/b7d1c144112dfd28611ef7862c722931_6ba776b5bc09ed46b1d5f6fd97a7095c).

Conselho Nacional de Justiça. (2019). Teletrabalho Estruturado. In CNJ, *Caderno de Práticas do II Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário* (pp. 66-74). Brasília: CNJ. Recuperado em: 28 de junho de 2019. Disponível: <http://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/governanca-em-gestao-de-pessoas/encontros/encontro-nacional-de-gestores-de-pessoas-do-poder-judiciario>.

Conselho Superior da Justiça do Trabalho. (2018). Relatório de Resultados – Ano de 2018 do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020. Brasília: CSJT. Recuperado em: 12 de julho de 2019. Disponível em: [http://www.csjt.jus.br/documents/5625802/5631093/Relat%C3%B3rio+de+Resultados+2018\\_site.pdf/4dd174c6-ef74-7412-039e-4528212ae8a2](http://www.csjt.jus.br/documents/5625802/5631093/Relat%C3%B3rio+de+Resultados+2018_site.pdf/4dd174c6-ef74-7412-039e-4528212ae8a2).

Dias, G. A. F., Coura, K. V., Athayde, A. L. M., Farias, J. S., & Demo, G. (2019). A prestação de serviços públicos pelo governo eletrônico: uma análise da produção científica internacional. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(3), 55-74. Recuperado em: 18 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/294/87>.

Emenda Constitucional nº 95 (15 de dezembro de 2016). Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília-DF, 15 de dezembro de 2016. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm).

- Faria, J. L. F., Carmo, E. A., Silva, J. B. B., Abbad, G. S., & Meneses, P. P. M. (2018). O Estado da Arte da Pesquisa sobre Teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira de 1995 a 2018. *Anais dos Seminários de Administração, Semead USP: Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil*, 21. Recuperado em: 5 de julho de 2019. Disponível em: [https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=850](https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=850).
- Instrução Normativa nº 1 (31 de agosto de 2018). Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. *Diário Oficial da União, Edição: 170, Seção: 1, Brasília-DF*, 03 de setembro, 92, 2018. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704).
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Anais dos Seminários de Administração, Semead USP: Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil*, 22. Recuperado em: 25 de novembro de 2019. Disponível em: [http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1428](http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1428).
- Lemos, C. S. (2009). *Gestão Pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em: 10 de julho de 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3484>.
- Melo, E. R. (2011). *Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado em: 23 de abril de 2019. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf).
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170. Recuperado em: 10 de julho de 2019. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>.
- Pereira, A. C., Benedetti, A. R. M., Dias, M. S. L. (2019). A fluidez do teletrabalho e os riscos à saúde do trabalhador: um estudo de caso. *Anais do 5º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS*. Recuperado em: 25 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgd/wp-content/uploads/sites/563/2019/09/12.1.pdf>.
- Pereira, L. F. A., & Silva, S. S. (2016). Burocracia no setor de recursos humanos de uma autarquia. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(2), 118-131. Recuperado em:



18 de novembro de 2019. Disponível em: de  
<http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/19/pdf>.

Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441. Recuperado em: 3 de março de 2020. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>.

Resolução nº 34 (19 de julho de 2018). Dispõe sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização do teletrabalho. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Brasília, DF, 24 de julho de 2018. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/juridico/resolucoes>.

Resolução nº 77 (21 de novembro de 2016). Dispõe sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização do teletrabalho. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Brasília, DF, 28 de nov. 2016. Revogada pela Resolução TRT8, n. 34, de 19 de julho de 2018. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/juridico/resolucoes>.

Resolução nº 227 (15 de junho de 2016). Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJe/CNJ, nº 102, Brasília-DF, 17 de junho de 2016, 2-4. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2295>.

Resolução nº 151 (29 de maio de 2015). Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, n. 1743, Brasília, DF, 8 de junho de 2015, 20-23. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/63630>.

Resolução nº 11 (8 de maio de 2014). Aprova o Planejamento Estratégico Institucional do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região para o período de 2014 a 2020. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Brasília, DF, 15 de maio de 2014. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/juridico/resolucoes>.

Resolução nº 80 (25 de outubro de 2012). Dispõe sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização da telemática. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Brasília, DF, 8 de novembro de 2012. Revogada pela Resolução TRT8 n. 77/2016 de 21 de novembro de 2016. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/juridico/resolucoes>.

Resolução nº 109 (29 de junho de 2012). Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de experiência, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Conselho Superior da Justiça do

- Trabalho, n. 1013, Brasília, DF, 4 de julho de 2012, 1-4. Revogada pela Resolução n. 151/CSTJ, de 29 de maio de 2015. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/25000>.
- Resolução nº 203 (7 de julho de 2011). Dispõe sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização da telemática. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Brasília, DF, 2 de agosto de 2011. Revogada pela Resolução TRT8 n. 80/2012, de 25 de outubro de 2012. Recuperado em: 19 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/juridico/resolucoes>.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cad. EBAPE.BR, 16(1), 152-162. Recuperado em: 25 de outubro de 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. Dados, 54(1), p. 207-233. Recuperado em: 25 de novembro de 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>.
- Silva, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade e V Congresso Iberoamericano de Investigadores e Docentes de Direito e Informática – REDE CIIDDI: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado em: 20 de outubro de 2018. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>.
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2019). Relatório Anual de Gestão do Teletrabalho – Ano 2018 da Comissão de Gestão do Teletrabalho (Portaria TRT8 PRESI nº 510/2018), Belém: TRT8. Recuperado em: 27 de junho de 2019. Disponível em: [https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/anexo\\_de\\_comissao/comissao\\_id1902/relatorio-2019-02-01\\_comissao\\_de\\_gestao\\_do\\_teletrabalho\\_id16814.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/anexo_de_comissao/comissao_id1902/relatorio-2019-02-01_comissao_de_gestao_do_teletrabalho_id16814.pdf)
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2018a). Relatório de Análise Situacional RAS-012/2018 – Evento: Aumento do Teletrabalho no Brasil, Belém: TRT8. Recuperado em: 27 de junho de 2019. Disponível em: [https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/planejamento-estrategico/cenarios-prospectivos/ras012\\_-\\_aumento\\_do\\_teletrabalho\\_no\\_brasil.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/planejamento-estrategico/cenarios-prospectivos/ras012_-_aumento_do_teletrabalho_no_brasil.pdf).
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2017a). Relatório de Diagnóstico Institucional – Resultados do XI Diagnóstico Institucional realizado no período de 16 de outubro a 14 de novembro de 2017 pela Coordenadoria de Gestão Estratégica. Belém: TRT8. Recuperado em: 27 de junho de 2019. Disponível em: [https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/relatorio\\_diag\\_institucional/diagnostico\\_institucional\\_2017\\_relatorio.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/relatorio_diag_institucional/diagnostico_institucional_2017_relatorio.pdf).
- Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2018b). Relatório de Diagnóstico Institucional – Resultados do XII Diagnóstico Institucional realizado no período de 15 de outubro a 13 de novembro de 2018 pela Coordenadoria de Gestão Estratégica. Belém: TRT8. Recuperado em: 27 de junho de 2019. Disponível em:

[https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/relatorio\\_diag\\_institucional/diagnostico\\_institucional\\_2018\\_relatorio.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/relatorio_diag_institucional/diagnostico_institucional_2018_relatorio.pdf).

Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2017b). Relatório do Programa de Stress Organizacional. Belém: TRT8.

Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2017c). Relatórios de Pesquisa de Clima Organizacional das Unidades Judiciárias. Belém: TRT8.

Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região Pará/Amapá. (2018c). Relatórios de Pesquisa de Clima Organizacional das Unidades Judiciárias. Belém: TRT8.