



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade Departamento de Administração

EGLAY LOPES MORENO

**O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:**  
A percepção dos gestores do Tribunal Superior do Trabalho

Brasília- DF

2019

Eglay Lopes Moreno

**O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:  
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora.  
Siegrid Guilaumon.

Brasília - DF  
2019

Moreno, Eglay  
Teletrabalho no Serviço Público Federal: um estudo de caso no Tribunal Superior do Trabalho/ Eglay Moreno- Brasília, 2019,

Orientador(a): Profa. Doutora. Siegrid Guilaumon, Departamento de Administração  
Trabalho de Conclusão de curso (Teletrabalho no Serviço Público Federal) – Universidade  
de Brasília 0º/2019

Bibliografia.

1, Teletrabalho e Administração Pública 2, Novos aspectos do teletrabalho 3. Relações  
de trabalho 4. Teletrabalho e saúde  
Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de Brasília.

Eglay Lopes Moreno

**O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:**

A percepção dos gestores do Tribunal Superior do Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Profa Doutora, Siegrid Guillaumon  
Orientador  
Departamento de Administração  
Universidade Brasília (UnB)

Profa Mestre Olinda Maria  
Examinador - Universidade Brasília (UnB)

Mestre Luiz André  
Examinador – Tribunal Superior do Trabalho (TST)

Brasília (DF), 14 de fevereiro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus que me permitiu chegar aonde estou.

Aos meus pais por terem me educado, me apoiado e incentivado em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos Gabriela, Lucas, Larissa e Leane, que mesmo seguindo caminhos diferentes, me acompanharam durante toda a graduação, compartilhando dos meus ideais, me incentivando a prosseguir nesta jornada, fossem quais fossem os obstáculos.

Aos servidores e amigos do TST, em especial o Ronaldo e Haelson, que me acolheram e foram a porta de entrada para conhecer e vivenciar esse universo do teletrabalho. À SSEC - Secção de seleção e carreira que foram extremamente atenciosos comigo desde o momento que propus a pesquisa de campo no TST até a conclusão da minha monografia.

Agradeço imensamente à minha orientadora Siegrid, pela confiança, por ter acreditado no meu projeto, pela paciência com todas as minhas perguntas e pelo suporte mesmo diante das perdas e dos obstáculos que apareceram durante a orientação, obrigada por ter persistido comigo até o fim.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*“Só se pode alcançar um  
grande êxito quando nos mantemos  
fiéis a nós mesmos.”*

***Friedrich Nietzsche***

## RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida para explorar quais os novos aspectos das relações de trabalho a partir de experiências não convencionais de teletrabalho no Tribunal Superior do Trabalho. O teletrabalho vem com uma proposta inovadora e contribui não só para diminuir os custos e aumentar a produtividade, mas também acrescenta ao indivíduo fatores motivadores. Entretanto o Teletrabalho pode influenciar na rotina do teletrabalhador, de tal forma que não seja possível diferenciar as horas trabalhadas das horas de descanso, podendo afetar a saúde de forma negativa, desenvolvendo problemas psicológicos como, ansiedade, stress e depressão. Por ser um tema pouco comentado referente ao teletrabalho na administração pública, e pelo autor da pesquisa trabalhar na instituição pesquisada, foi apresentado e da necessidade de comentar sobre o teletrabalho em instituições públicas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas no Tribunal Superior do Trabalho, com 15 gestores. As entrevistas foram realizadas em um período de três semanas. O presente trabalho teve como objetivo explorar novos aspectos das relações de trabalho a partir de experiências não convencionais de teletrabalho, assim, a partir dos dados coletados na pesquisa de campo, foi possível identificar novas interpretações nas relações de trabalho relacionadas as experiências não convencionais no teletrabalho, aos novos usos do teletrabalho e a novas situações problemáticas, além disso foi discutido como esses resultados podem agregar as administrações públicas e na área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Relações de trabalho. Teletrabalho e Administração Pública.  
Novos aspectos do teletrabalho. O teletrabalho saúde.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Objetivo Geral	12
1.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificativa	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Relações de trabalho	15
2.2 Saúde mental e trabalho	16
2.3 Teletrabalho	18
2.3.1 Teletrabalho do Serviço Público no Brasil	21
2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	24
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1 Sobre a organização	28
3.2 Instrumento(s) de pesquisa	29
3.3 Entrevistados	30
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
4.1 Critérios para implementar o teletrabalho	33
4.1.1 Implementação do teletrabalho	33
4.1.2 Critérios para a seleção dos teletrabalhadores	35
4.2 Monitoramento de tarefas, planejamento e estabelecimento de metas	37
4.2.1 Plano de trabalho	37
4.2.2 Métodos de mensuração e monitoramento de tarefas	38

4.3 Vantagens e Desvantagens do teletrabalho no TST _____	41
4.4 Percepções associadas a postura do gestor e do profissional em regime de teletrabalho a partir de situações inesperadas. _____	48
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____</b>	<b>54</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA _____</b>	<b>56</b>
<b>APENDICE I - Roteiro de entrevista _____</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO I – Resolução N°1970, TsT _____</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO II – Autorização da pesquisa _____</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A era do conhecimento causou transformações substanciais na sociedade, o século XX rompeu barreiras temporais com a onda de inovações tecnológicas. A medida que cidadãos criativos desenvolvem novas tecnologias visando a melhoria da qualidade de vida, as empresas e o serviço público, sentem se obrigados a acompanhar essas inovações, assim, essas evoluções implicam em uma maior flexibilidade e interação social dos indivíduos. Portanto surge o teletrabalho, ou home office, uma modalidade de trabalho flexível que consiste em trabalhar fora das dependências do órgão, onde o empregado disponibiliza de recursos tecnológicos para realizar suas atividades.

O serviço público assim como muitas organizações, começaram a adotar o trabalho remoto para aumentar a produtividade e reduzir os custos, utilizando habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, porém é necessário um bom planejamento estratégico de implementação do teletrabalho que possua um processo de seleção e capacitação de profissionais que passarão a trabalhar a distância.

Conforme pesquisado o tema “teletrabalho” no site da ANPAD, foram encontrados, no período de 15 anos, 10 anais, sendo apenas dois deles referentes ao trabalho remoto na administração pública, mais especificamente dois estudos de caso no SERPRO. O primeiro anal é referente ao ENANPAD 2016, com o tema Teletrabalho no SERPRO: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem estar e contexto do trabalho (BASTOS KARINA e PASCHOAL TATIANE, 2016) no qual busca estudar modelos flexíveis de organizar o trabalho e utilizando como estudo um dos pioneiros na utilização do teletrabalho, o serpro; No estudo, levantaram pontos positivos e negativos sob a ótica dos chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores além de medir o desempenho profissional e o bem estar no trabalho, identificando como pontos positivos o aumento da produtividade e melhorias da qualidade de vida; e negativos, limitações/ dificuldades referente a técnicas e convívio social do teletrabalhador.

Nos anais do ano de 2017 encontra-se o trabalho: Análise de Resultados da Implantação de Teletrabalho na Administração Pública: Estudo

dos caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e da Receita Federal (FILARDI FERNANDO e MERCEDES RACHEL, 2017), este busca aprofundar o conhecimento sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública e em órgãos públicos como o SERPRO e a Receita Federal. Após realizada uma pesquisa quantitativa-qualitativa, através de questionários com gestores e teletrabalhadores foi possível identificar as vantagens, como, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre trabalho e família, maior produtividade, flexibilidade de horário, criação de métricas padronizadas, diminuição do custo com o empregado, conhecimento da real demanda de trabalho, menor exposição a riscos e à violência, menos stress e redução do tempo de deslocamento; e as desvantagens como, falta de comunicação imediata, problemas de infraestrutura tecnológica, controle do teletrabalhador, não adaptação, perda de vínculo com a empresa, menos convívio social com os trabalhadores presenciais.

Já no portal de periódicos da CAPES, foram encontradas 21 teses relacionadas ao teletrabalho na administração pública nos últimos 20 anos e nos últimos dois dois anos, os periódicos apresentaram 4 artigos sobre teletrabalho, porém nenhum referente a administração pública. O artigo Telecommuting subjugating and building subjectives (COSTA ISABEL, 2006) aborda como a crescente sofisticação/ massificação das tecnologias de informática e telecomunicações viabilizou o teletrabalho, além de perceber outra visão do trabalho remoto através de entrevistas com teletrabalhadores. O autor revela que o teletrabalho contribui para reforçar a sensação de profissionais responsáveis, comprometidos, independentes, autônomos e empreendedores, entretanto, os entrevistados sugerem que voltar ao espaço do escritório poderia provocar um efeito libertador: liberar o espaço de casa (da privacidade, da intimidade, do descanso), liberar horas trabalhadas, liberar os indivíduos de pensar no trabalho o dia todo.

Em 2015, o Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade trouxe um artigo sobre A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro (Sampaio Aimée, 2015), nele, o trabalho remoto vem com uma proposta de de diminuir os custos e aumentar a produtividade dentro do serviço público.

O autor remete o fato do Direito do Trabalho Brasileiro carecer de uma

legislação específica a fim de cuidar das especificidades do teletrabalho (como a proteção do empregado, a jornada de trabalho, a segurança e as condições de trabalho) e assim, forçar a administração pública a regulamentar o planejamento da implementação, levando em conta as características e necessidades dos servidores que optem por trabalhar remotamente.

Baseado nos estudos anteriores, o teletrabalho vem com uma proposta inovadora e contribui não só para diminuir os custos e aumentar a produtividade, mas também acrescenta ao indivíduo fatores motivadores, porém um pouco contraditórios. Ao mesmo tempo que o regime reforça a postura de profissional independente e comprometido, este pode influenciar na rotina do teletrabalhador, de tal forma que não seja possível diferenciar as horas trabalhadas das horas de descanso, tornando isso um ciclo.

Conforme pesquisados nos sites acima citados, foi possível observar poucos temas referentes ao teletrabalho na administração pública, em grande parte, os periódicos abordam o teletrabalho de uma maneira generalizada, sem focar muito no serviço público. Diante do que foi apresentado e da necessidade de comentar sobre o teletrabalho em instituições públicas, surge o questionamento: quais os novos aspectos das relações de trabalho no serviço público que podem ser revelados a partir de experiências não convencionais de teletrabalho no TST?.

### **1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é explorar os novos aspectos das relações de trabalho no serviço público que podem ser revelados a partir de experiências não convencionais de teletrabalho no TST.

### **1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- verificar coordenadorias que estão sob regime de teletrabalho.
- identificar as experiências dos teletrabalhadores do TST;
- diferenciar casos convencionais de teletrabalhadores e casos não convencionais que estejam diretamente ligados ao teletrabalho;

- estudar o acompanhamento e capacitação dos servidores considerados como casos não convencionais em regime de teletrabalho;
- analisar as condicionantes do teletrabalho como a legislação, conhecimento digital, mensuração de desempenho por metas destes casos não convencionais;
- entender novos aspectos das relações de trabalho que os casos não convencionais de teletrabalho revelam.

### **1.3 Justificativa**

Além dos benefícios do teletrabalho relacionados ao indivíduo, a organização e a sociedade, o teletrabalho precisa ser mais explorado quanto aos novos usos. Em reflexão aos poucos temas referentes ao teletrabalho na administração pública, diante do levantamento nos periódicos da ANPAD e CAPES, e por se tratar de um tema que precisa receber maior atenção e ser devidamente explorado, o trabalho apontará novos aspectos relacionados as relações de trabalho no regime de teletrabalho, além de identificar novos usos que essa modalidade de trabalho permite explorar.

Esse estudo faz uma análise experimental sobre as experiências não convencionais de servidores do Tribunal Superior do Trabalho que adotaram o trabalho remoto. O trabalho executado nas diretorias tem o servidor como a ferramenta principal devido a sua capacidade intelectual, tornando-os assim principais objetos de estudo.

Como fundamento para a análise há uma explicação sobre o trabalho remoto, apresentando a origem histórica, a definição, as modalidades e implementação da modalidade na administração pública, assim como as condicionantes do teletrabalho no TST. Além de apresentar o impacto nas instituições públicas que optaram por implementar o home office abordando os reflexos sociais, individuais e organizacionais.

Objetivando avaliar o modelo na administração pública, foi realizado um levantamento das atividades efetuadas nas unidades administrativas que estão em regime de teletrabalho, destacando as principais funções desempenhadas pelos servidores do setor, e suas influências sobre o teletrabalho. Os dados

foram coletados através de entrevistas semi estruturadas com os coordenadores e do ATO N° 47/SEGPE.SGDGSET.GP.

Os resultados apontam uma nova abordagem do teletrabalho no serviço público, desde aspectos que ajudam o servidor em regime remoto à situações que podem influenciar diretamente na saúde do teletrabalhador.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em meio às constantes transformações no cenário econômico, social e político as organizações e o serviço público precisam acompanhar essas mudanças melhorando desde sua forma de gestão à inovação da tecnologia, tornando imprescindível a transparência das informações, tanto pelo Estado, quanto pela organização.

A possibilidade de compartilhar ideias no ambiente organizacional foi se tornando realidade, devido às redes sociais, aplicativos, e mecanismos de comunicação interna propondo assim, uma quebra hierárquica nas empresas aproximando os cargos de maior escalão dos funcionários e melhorando a gestão da empresa devido à proximidade dos reais problemas da organização. Além disso a tecnologia proporcionou maior agilidade nas atividades dentro da organização, facilitando o cumprimento das demandas estabelecidas e oferecendo mais flexibilidade aos funcionários.

As transformações ocorridas nas décadas de 80 e 90 no país, fizeram surgir o teletrabalho, uma opção de trabalho mais flexível e um diferencial competitivo. O teletrabalho surge, assim, como opção aos desafios de jornada de trabalho, à manutenção do espaço físico e dos gastos fixos da empresa, ao deslocamento para o trabalho e à flexibilização da gestão e do acompanhamento dos resultados esperados (COENEN e KOK, 2014; BARROS e SILVA, 2010; SERRA, 2010).

### 2.1 Relações de trabalho

Diante do cenário globalizado e da flexibilidade das relações de trabalho, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa inovadora aos modelos arcaicos de forma a otimizar o processo produtivo.

Vários autores tentam classificar o conceito de relações de trabalho, no livro FLEURY & FISCHER (1985), considera as relações de trabalho como uma das formas de relacionamento social e que, em função disso, expressam características da sociedade mais ampla. Assim, “os padrões que assumem em quadros históricos, conjunturais e setoriais dados são resultantes dessas características redefinidas para os contextos em que elas emergem”

(FISCHER:1985: 20).

A autora defende que o estudo desses padrões “(...) deve contemplar o espaço social e político em que se realiza: a organização do processo de trabalho, a elaboração das políticas administrativo-organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação.” (FISCHER, 1985:20). E para se estudar as relações de trabalho, foi proposto a análise em algumas de suas instâncias: a instância do político, que diz respeito às práticas visíveis e invisíveis de produção e de reprodução, aos mecanismos de dominação e de resistência, às transições que dão origem às mudanças sociais e aos discursos; a instância das políticas de recursos humanos, cuja função é manter e controlar o trabalhador e o ato de trabalhar no sentido de atingir as metas organizacionais e; a instância da organização do processo de trabalho, que se refere ao modo de organizar e dividir as tarefas entre os trabalhadores.

FLEURY (1992:117) atualiza o conceito de FISCHER (1985) incorporando a instância do simbólico, que “(...) em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação entre as categorias”. Tal instância passa necessariamente pela análise da cultura organizacional, das relações de poder entre as categorias e as áreas da organização.

Esta pesquisa busca explorar como o trabalho remoto afeta as relações de trabalho na gestão do serviço público, além de buscar casos não convencionais no Tribunal Superior do Trabalho referentes ao teletrabalho.

## **2.2 Saúde mental e trabalho**

Em 1970, as condições de trabalho eram utilizadas apenas para refletir os aspectos físicos do local de trabalho, entretanto, após a globalização e os avanços tecnológicos, diversos aspectos passaram a serem considerados como condições de trabalho, surgiram estudos a respeito do estresse no trabalho, saúde, bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho, influenciados pelo movimento da psicologia positiva.

Alguns autores relacionam a afetividade no contexto do trabalho. A afetividade pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar

sentimentos e emoções. No conceito de afetividade está implícita a existência de um conteúdo relacional, isto é, somos afetivos em relação a nós mesmos, ao outro ou a algum fato ou contexto ambiental. Neste sentido o afeto é o ato de se deixar tocar e de ser tocado pelos outros e pelo mundo e, quando isso ocorre, há uma nova visualização da relação entre o ser e o mundo (VALLE, 2005)

No livro *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004) afetividade está relacionada diretamente com o trabalho e há três perspectivas que podem ser apontadas: traços afetivo-emocionais que consideram as características disposicionais estáveis que retratam como os indivíduos manifestam emoções), a inteligência emocional (existem três processos mentais que são utilizados para processar informações de cunho emocional: a avaliação, a regulação e a utilização, das quais pessoas mentalmente inteligentes se utilizariam), e por fim as atitudes (estuda as crenças, afetos e tendências à ação. Seus respectivos estudos analisam a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo).

Devido ao renovado interesse por afetividade pessoal e seus impactos sobre o comportamento organizacional, os estados afetivo-emocionais aparecem como variáveis antecedentes em estudos que analisam, por exemplo, suas relações com satisfação com pagamento, comportamentos de saída da organização, percepção de estresse no trabalho, burnout (síndrome composta por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia) e também em modelos afetivos para predição de percepção de riscos de acidentes de trabalho e de intenção de rotatividade. (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004)

Atualmente, os conceitos atitudinais e os estados afetivo-emocionais tendem a ser mais aplicados aos estudos sobre afetividade no trabalho do que as amplas teorias sobre personalidade. Grande parcela das pesquisas sobre afetividade no trabalho limitou-se a investigar atitudes dos trabalhadores acerca do próprio trabalho ou diante de fatores que o rodeavam. Tais estudos, ancorados especialmente em dois dos três componentes atitudinais (afetos e cognições), tinham por objetivo examinar sentimentos e crenças dos trabalhadores sobre vários aspectos de suas tarefas e da situação de trabalho,

ou sobre pessoas presentes nesse ambiente. Emoções e afetos difusos, não dirigidos a aspectos específicos ou a pessoas do ambiente de trabalho, receberam reduzida atenção de pesquisadores. Deve-se reconhecer que atualmente esse estado de coisas mudou, existindo um redobrado interesse por manifestações afetivas tanto no contexto de trabalho quanto fora dele, observando-se que análises sobre relações entre tais manifestações e temas relevantes para as organizações tornaram-se tópicos recorrentes em revistas científicas de psicologia, como também em periódicos que tratam do comportamento organizacional. (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004)

Reconhece-se também que experiências subjetivas no trabalho – sejam elas de natureza física, emocional, mental ou social – não só afetam as pessoas enquanto trabalham como também se irradiam para outros domínios de sua vida pessoal, assim como já se sabe que sentimentos e emoções manifestados no ambiente de trabalho podem ter sido produzidos fora desse contexto. (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004).

Conforme os autores a estado afetivo impacta diretamente no comportamento organizacional, dessa forma, ao longo da pesquisa a pesquisa foi possível identificar como as experiências no teletrabalho podem afetar na saúde do teletrabalhador (características relacionadas a saúde mental como depressão, estresse e ansiedade) podendo irradiar principalmente para outros domínios de sua vida pessoal, e como o teletrabalho pode ajudar; ou piorar a condição de saúde mental do teletrabalhador.

## **2.3 Teletrabalho**

A definição do teletrabalho de modo generalizado não é possível devido às diversas modalidades e ao surgimento de novas, não existindo assim uma concordância por parte dos autores, isso não significa que os conceitos são contraditórios, podem ser até complementares. Abaixo se encontram algumas das variadas definições:

Teletrabalho é todo aquele tipo de função que independe de localização geográfica. Utiliza de ferramentas telecomunicacionais e de informação para assegurar um contato direto entre o teletrabalhador e o empregador. (Nilles,

1997, p. 35)

Forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a sua separação física e que implique no uso de uma nova tecnologia que facilita a comunicação. (OIT, 1990, p.3 apud PINEL, 1998).

Esses autores destacam o Teletrabalho sendo o trabalho exercido total ou parcialmente distante da empresa de forma telemática diferencia-se do trabalho em domicílio.

Já que este, em regra, acontece fora da empresa e sem contato pessoal com a mesma, e ainda, utiliza-se dos meios normais de comunicação como o telefone e fax, enquanto o teletrabalho é norteado por alta tecnologia. (SILVEIRA; SILVA, p.103, 2004)

Teletrabalho significa, literalmente, trabalho a distância, através de equipamentos telemáticos, que pode ser realizado a partir de casa ou em centros que disponibilizem material, utilizando as novas tecnologias da informação como a Internet, o e-mail ou a videoconferência. Trata-se de trabalho realizado quando se utiliza equipamentos que permitem que o trabalho efetivo tenha efeito num lugar diferente do que é ocupado pela pessoa que executa” (CATTANI; HOLZMANN; (ORGS.), 2002).

O teletrabalho assenta num novo paradigma, em que o trabalho deve ir ao encontro do trabalhador em vez de ser este a ter de ir diariamente ao encontro do trabalho. Essencialmente, baseia-se numa descentralização física acompanhada por uma descentralização da informação, o que hoje se chama uma forma de trabalho distribuída (LANCASTRE, José Garcez de. Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português – O Teletrabalho. Fundo Social Europeu e Governo da República Portuguesa. Lisboa – Portugal, 2006.)

Essas definições possuem as características principais para o presente estudo. Com base nas referências citadas, este estudo define teletrabalho como uma atividade realizada fora das dependências físicas do órgão, fazendo

uso de tecnologias e priorizando evitar o deslocamento dos colaboradores a empresa.

Conforme a Reforma Trabalhista (lei 13.467/17) acrescentou CLT, os artigos 75-A a 75- E, que passaram a regulamentar o regime jurídico do teletrabalho. Assim, a nova legislação é resultado da modernidade das relações de trabalho, marcadas pela eficiência devido aos instrumentos eletrônicos de comunicação.

O teletrabalhador preenche todos os requisitos para a configuração do vínculo empregatício, prestando seus serviços de forma onerosa e subordinada ao seu empregador, assim como os trabalhadores presenciais. O conceito de subordinação vem sendo alterado, aprimorando a ideia arcaica que remetia subordinação ao cumprimento de ordens, de dependência econômica e jurídica. No caso do teletrabalho, a subordinação deve ser analisada pela contratação dos aparelhos eletrônicos equiparados pela CLT, além de ser necessário um espaço físico para realizar o trabalho a distância.

Devido ao teletrabalho envolver aspectos econômicos, sociais, organizacionais, tecnológicos, ambientais e atores, como a organização, os indivíduos, o governo, entre outros pode gerar pontos positivos e pontos negativos, tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

Para o teletrabalhador fatores como: a redução do tempo gasto no trajeto casa - trabalho, leva a um melhor aproveitamento do tempo por parte do indivíduo, podendo utilizar o tempo para alguma atividade física, ou algum hobby, gerando motivação e maior produtividade no trabalho e para as pessoas com alguma deficiência física, ou gestantes, gera maior conforto e flexibilidade ao desempenhar o teletrabalho a distância; a redução de custos, pois o trabalhador deixa de gastar com vestimenta e transporte. (Observação do participante, referente ao período que o autor da pesquisa trabalhou na instituição.2017).

Como desvantagem temos o isolamento social e profissional, o contato do indivíduo com os colegas de trabalho diminui e com a organização, podendo desencadear sintomas depressivos e dificuldades no relacionamento social, além de reduzir as oportunidades de trabalho pois o trabalhador remoto pode ter menos visibilidade que o presencial. Apesar da vantagem de redução de

custo com vestimenta e transporte, pode haver um aumento nos custos relacionados a contas de luz, internet, computador, telefone. Quando estes não são fornecidos pela empresa. Outra desvantagem relevante é o aumento da jornada de trabalho, o ambiente de trabalho deve ser favorável para o teletrabalhador conseguir desempenhar suas funções, fatores como conflitos familiares podem acabar prejudicando esse desempenho (Observação do participante. referente ao período que o autor da pesquisa trabalhou na instituição. 2017).

Fatores como a redução de custos, maior flexibilidade/produtividade e melhor serviços prestados são vantagens para a organização. O fato de não precisar de espaço físico para alocar os colaboradores contribui para a redução de custos e manutenção, como também, pelo funcionário estar mais motivado, as tarefas serão desempenhadas com maior qualidade e tornando-o mais produtivo. Porém, devido ao trabalho ser realizado a distância, a dificuldade de controle comunicação com os subordinados pode atrapalhar no andamento das atividades, caso esteja sendo executado de forma incorreta ou indesejada (Observação do participante. referente ao período que o autor da pesquisa trabalhou na instituição.2017).

### **2.3.1 Teletrabalho no Serviço Público no Brasil**

O projeto de lei 2723/15 foi aprovado em 2016, pela Comissão de Trabalho de administração do serviço público da câmara dos Deputados, autorizando os órgãos públicos federais a instituir o teletrabalho para servidores do executivo, legislativo e judiciário, autarquias e fundações federais. Conforme o relator, deputado Lucas Vergilio (SG-GO), o trabalho remoto traz benefícios ao trabalhador devido ao fator de deslocamento e a economia para o empregador com a redução de recursos alocados e espaço físico. Ele também afirma que há notícias de sucesso com experiências do trabalho remoto no poder judiciário

“No serviço público brasileiro, tem-se notícia de algumas experiências de implantação de home office bem-sucedidas, especialmente no âmbito do Poder Judiciário. Devido ao sucesso alcançado com servidores públicos, o Conselho Nacional de Justiça incorporou a matéria ao anteprojeto da

nova Lei Orgânica da Magistratura” (COMISSÃO APROVA PROJETO QUE AUTORIZA TELETRABALHO A DISTÂNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL. JUSBRASIL. Disponível em:

<<https://cd.jusbrasil.com.br/noticias/354373300/comissao-aprova-projeto-que-autoriza-trabalho-a-distancia-no-servico-publico-federal>> Acesso em: abr. 2018)O teletrabalho era um tema não regulamentado pela legislação trabalhista brasileira até a vigência da Lei n 13467/2017, porém alguns órgãos públicos já utilizavam do teletrabalho.

O primeiro órgão a adotar este regime foi o SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados em 2005. O Tribunal de Contas da União (TCU) implantou o trabalho à distância, com adesão de cerca de 10% a 12% dos servidores em 2009 (Silva Aimée, 2015. Já o TCU regulamentou o home office por meio da Portaria n. 139/2009 e da Portaria n. 99/2010. E o Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 2012, na Resolução Administrativa n. 1.499/2012. Órgão regionais, como TRT / TJ, e outros como Receita Federal, Advocacia Geral da União, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal também adotaram o regime.

A Lei n. 13.467/2017 estabeleceu na legislação um regime de trabalho que se aproxima do controle por atividade O texto proporciona uma maior segurança jurídica aos processos de teletrabalho já praticados dentro das empresas, privilegiando o acordo entre empregado e empregador para a execução deste tipo de atividades. O teletrabalho é o trabalho prestado fora das dependências do empregador, o que abrange tanto o home office, quanto outras modalidades de teletrabalho praticadas, é importante ressaltar que o fato de comparecer às dependências do empregador para realização de atividades não descaracteriza o regime (artigo 75-B). Contudo, fica permitida a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por consentimento entre as partes (registrado em aditivo contratual) ou por determinação do empregador, garantido um prazo de transição mínimo de 15 dias, também com o correspondente registro em aditivo contratual (artigo 75-C, §§1º e 2º).

A responsabilidade pelo reembolso de despesas arcadas pelo empregado e pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos

tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho deverá estar prevista também no contrato, apesar de, por lei, já se determinar que nenhuma dessas utilidades integra a remuneração do empregado (artigo 75-D).

Enfim, quanto às regras de segurança e saúde no trabalho, nos órgãos públicos fica evidente que a responsabilidade pela manutenção das condições adequadas é do servidor. Apenas o TST se aproximou minimamente da nova lei, que determina que o empregador deverá instruir o empregado, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho, devendo o empregado assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (artigo 75-E).

Conforme a resolução administrativa nº 1970 de 20 de março de 2018, foi regulamentado no TST o teletrabalho. A realização da modalidade é facultativa e restrita a cargos que seja possível mensurar o desempenho do servidor, além de estar vinculada a metas de desempenho diárias, semanais ou mensais, superiores a 15% das metas dos servidores presenciais. O servidor deve providenciar estrutura física e tecnológica para realizar a modalidade a distância e utilizar equipamentos conforme o padrão de ergonomia constantes no Anexo I da resolução.

Os servidores que estão em estágio probatório, tenham subordinados, ou tenham sofrido penalidade disciplinar, não podem realizar o trabalho a distância; servidores com deficiência tem prioridade; o limite máximo de teletrabalhadores por unidade é de 30% da respectiva lotação. Quanto ao acompanhamento e capacitação, a CDEP- Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas e a SEAGUD- Secretaria de saúde, auxiliam no processo seletivo dos servidores, avaliando o perfil que mais se encaixa na modalidade de trabalho a distância além de acompanhar-los visando verificar as condições de trabalho e saúde dos teletrabalhadores (Resolução nº 1970, TST, 2018).

A partir dos dados apresentados a respeito do teletrabalho, será possível identificar durante a pesquisa o uso, constante, da Resolução administrativa nº 1970 do TST como principal documento que rege o teletrabalho, tanto para os gestores quanto para os servidores.

## 2.4 Vantagens e Desvantagens

Existe uma quantidade significativa de pesquisas normativas sobre “como administrar o teletrabalho e os teletrabalhadores”. Todavia, existe pouca pesquisa bem documentada sobre as tarefas dos teletrabalhadores e sua possível evolução nesse contexto, ou mesmo sobre questões de autonomia ou de organização do trabalho, de vantagens e desvantagens, bem como as questões ligadas ao risco e aos aspectos de gênero. (apud RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP, 2002, p. 02)

Costa (2004, 2007), Silva (2008), Tombari e Spinks (1999) e White et al (2003) têm estudado as consequências das novas práticas de flexibilização do trabalho, entre as quais se inclui o teletrabalho. Porém, não há consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos. No caso específico dos empregados teletrabalhadores, autores como Tietze (2005) citam efeitos negativos percebidos pelos indivíduos, tais como maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas e jornadas de trabalhos que tendem a se prolongar além dos horários tradicionais. No caso dos teletrabalhadores autônomos, a literatura sobre o tema aponta outras consequências negativas, tais como o maior risco de perda de identidade e a dificuldade de construir carreira, enquanto a situação dos empregados que atuam em casa tende a ser vista de forma mais positiva, em função da flexibilidade proporcionada, sem que haja tantas perdas associadas (QVORTRUP, 1998; SILVA, 2008).

Outros autores, como Dewett e Jones (2000) e Tombari e Spinks (1999), apontam vantagens que algumas das novas configurações do trabalho – sobretudo, as mediadas pela tecnologia – trazem para os indivíduos: melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. (apud, BARROS E SILVA, 2010, p. 73)

McGrath e Houlihan (1998) argumentam que o teletrabalho seria mais adaptável em uma empresa cujo sistema de gestão se diferencie do modelo

convencional da organização moderna. No que tais autores classificam como um modelo virtual ou pós-moderno, os indivíduos tenderiam a encontrar maior autonomia para planejar e desenvolver suas atividades, em função do maior nível de descentralização. Perin (1998) pondera que a migração para o regime de teletrabalho provoca mudanças no contrato psicológico do indivíduo com a organização, além de afetar as suas relações com a família e a comunidade. Rousseau (1995) define contrato psicológico como o conjunto de crenças pessoais, mantidas em função de promessas reais ou inferidas, acerca da relação que o indivíduo mantém com a organização, ou seja, daquilo que ele acredita ser o seu conjunto de direitos e deveres nessa relação. Trata-se, portanto, de um conjunto de percepções de natureza subjetiva que podem frustrar expectativas e até levar a um sentimento de ruptura nessa relação, requerendo que a empresa se preocupe em deixar bem claro em que bases foi firmado o acordo de trabalho. No caso do teletrabalho, essa preocupação deve ser ainda maior, segundo Perin (1998), em função das mudanças que isso representa e do distanciamento que essa forma de atuação tende a provocar na relação entre o indivíduo e o restante da organização, incluindo seus supervisores. Para Golden (2007), essa preocupação da empresa com os efeitos na relação de trabalho não deve focalizar somente os teletrabalhadores. Esse autor observa que a existência de empregados teletrabalhadores regulares na empresa pode ter um efeito negativo também quanto ao nível de satisfação dos indivíduos que permanecem trabalhando no escritório. Entre outras razões, estes podem experimentar uma sensação de aumento na carga de trabalho, ter dificuldade de interação com os colegas distantes e, até mesmo, desenvolver uma percepção mais negativa de justiça. (apud, BARROS E SILVA, 2010, p. 75)

A literatura sobre teletrabalho aponta a redução de custos dos escritórios como um dos primeiros objetivos das empresas ao adotarem esse tipo de solução (BENTLEY; YOONG, 2000; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ et al, 2007; NILLES, 1996; PATRICKSON, 2002). Segundo Nilles (1996), essa pode ser uma vantagem também para o trabalhador, uma vez que há a tendência deste reduzir seus gastos com deslocamentos e alimentação. Entretanto, o autor ressalta que essa redução nem sempre é total, pois os teletrabalhadores passam a frequentar shopping centers, supermercados e outros

estabelecimentos comerciais próximos de suas residências, para os quais acabam redirecionando seus gastos. Tremblay (2002) também observa que ela é uma das vantagens percebidas pelos teletrabalhadores, principalmente, pela flexibilidade de horários e por poderem realizar atividades de interesse pessoal. No entanto, a autora também constata que isso traz um custo associado, uma vez que o horário flexível obriga as pessoas à melhor gestão de suas atividades. Como nem todos se sentem preparados para a disciplina da autogestão, surgem dificuldades de lidar com uma nova lógica de tempo e espaço. Tietze (2005) também encontrou teletrabalhadores que perderam os limites espaçotemporais que separavam o trabalho da rotina doméstica. Alguns começaram a trabalhar além das horas previstas na jornada normal das empresas, passando também a disputar o espaço de casa com os membros da família. Ainda assim, segundo Tremblay (2002), o teletrabalho costuma ser mais visto como atrativo por pessoas casadas e com filhos do que por solteiros, pois diminui o tempo gasto em deslocamentos, viabilizando um aumento do tempo gasto com a família, principalmente, no caso das mulheres. Perin (1998) pondera que, culturalmente, as mulheres tendem a assumir maior número de tarefas da casa, tornando-as menos disponíveis para a organização. (apud, BARROS E SILVA, 2010, p. 75)

Entre as principais vantagens, na ordem em que foram mais citadas, destacam-se: menor necessidade de deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas. Entre as principais desvantagens, na ordem em que foram mais citadas, destacaram-se: isolamento; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. (apud, BARROS E SILVA, 2010, p. 76)

### 3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, e exploratória. De acordo com Minayo (2008), os métodos quantitativos têm o objetivo de mostrar dados, indicadores e tendências observáveis, ou produzir modelos teóricos abstratos com elevada aplicabilidade prática. Suas investigações evidenciam a regularidade dos fenômenos. Conforme Vergara, 2007, uma pesquisa exploratória é realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas poderão surgir naturalmente. Segundo Gil (1999, 0. 43) a pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. É considerada uma pesquisa empírica por basear se em experiências vividas e na observação, no caso é um estudo de situações reais e vividas pelos trabalhadores que serão extraídas informações para responder o problema da pesquisa.

Foi elaborado um estudo de caso sobre o Tribunal Superior do Trabalho a fim de conhecer a opinião dos teletrabalhadores e gerentes a respeito da implementação dessa modalidade de trabalho na administração pública. O universo da pesquisa de campo são as unidades: Coordenadoria de Auditoria de Gestão de Pessoal e Benefícios, Coordenadoria de Auditoria de Gestão Administrativa, Coordenadoria de Classificação, Autuação e Distribuição de Processos, Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas, Coordenadoria de Editoria e Imprensa, Coordenadoria de Informações Funcionais, Coordenadoria de Infra-Estrutura Tecnológica, Coordenadoria de Jurisprudência, Coordenadoria de Material e Logística, Coordenadoria de Processos Eletrônicos, Coordenadoria Técnica do Processo Judicial Eletrônico, Gabinete da Ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, Gabinete da Ministra Maria Helena Mallmann, Gabinete do Ministro Cláudio Mascarenhas Brandão e Gabinete do Ministro Guilherme Augusto Caputo Bastos.

A pesquisa metodológica foi estruturada nas seções seguintes: organização, instrumentos de pesquisa, coleta e análise de dados.

### **3.1 Sobre a organização**

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi criado por meio do Decreto-Lei nº 9.797 em setembro de 1946 e passou a ser integrante do Poder Judiciário. É a instância mais elevada de julgamentos envolvendo o direito do trabalho, organizando em tribunais regionais (TRT) e que coordena as Varas do Trabalho.

O teletrabalho no TST veio a ser implementado no ano de 2012 na Resolução Administrativa n. 1.499/2012. Porém apenas em 3 de março 2018 foi elaborada uma resolução administrativa nº1970 que regulamenta o teletrabalho no TST. Esta resolução dispõe desde as normas para implementar/ realizar o teletrabalho, aos deveres dos servidores e unidades, além de abordar o responsáveis pelo acompanhamento dos teletrabalhadores.

Conforme a Resolução Administrativa 1970, define se: o teletrabalho como a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos; a unidade: subdivisão administrativa do Poder Judiciário dotada de gestor; o gestor da unidade: magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade; a chefia imediata: servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, o qual se reporta diretamente a outro servidor com vínculo de subordinação. A realização do teletrabalho no TST é facultativa, a critério do gestor da unidade, mediante a apresentação de termo de adesão e restrita às atribuições em que seja possível, mensurar objetivamente o desempenho do servidor. Além disso, a modalidade é vinculada a metas de desempenho diárias, semanais ou mensais, superiores a 15% das metas dos servidores presenciais. O servidor deve providenciar estrutura física e tecnológica para realizar a modalidade a distância e utilizar equipamentos conforme o padrão de ergonomia constantes no Anexo I da resolução.

Os servidores que estão em estágio probatório, tenham subordinados, ou tenham sofrido penalidade disciplinar, não podem realizar o trabalho a distância; servidores com deficiência tem prioridade; o limite máximo de teletrabalhadores por unidade é de 30% da respectiva lotação. Quanto ao processo seletivo, a CDEP – coordenadoria de desenvolvimento de pessoas,

quando solicitada, auxilia no processo seletivo dos servidores, avaliando o perfil que mais se encaixa na modalidade de trabalho a distância.

A Secretaria de Saúde - SESAUD e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - CDEP são responsáveis por acompanhar periodicamente os teletrabalhadores, visando verificar a adequação das condições de trabalho e saúde desses servidores para a continuidade na modalidade de teletrabalho. Este acompanhamento deve se por meio de uma entrevista individual no primeiro período de realização do teletrabalho pela CDEP, e por um exame médico periódico do servidor em regime de teletrabalho que residir fora do Distrito Federal ou Entorno, inclusive no exterior, sendo realizado anualmente, mediante o seu comparecimento à Divisão Médica da Secretaria de Saúde – SESAUD do TST, sendo facultado a esta unidade, no caso de servidor que residir em território nacional, o agendamento no Serviço Médico do Tribunal Regional do Trabalho – TRT, correspondente.

### **3.2 Instrumentos de pesquisa**

Foram utilizados no estudo a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica. “A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. (Vergara, 2005, p.48) “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (Vergara, 2005, p. 48). A pesquisa possui um recorte transversal. “Em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”. (RICHARDSON, 1999, p. 148).

Foram escolhidos como instrumento de pesquisa um roteiro estruturado de entrevista, os quais foram aplicados aos chefes de gabinete e gestores das coordenadorias que adotam o teletrabalho no TST. Composto por onze questões abertas que exploravam o perfil da coordenadoria, identificavam critérios de implementação do teletrabalho, seleção, planejamento e monitoramento de tarefas, abordavam as vantagens e desvantagens quando comparado ao presencial e analisavam a postura do indivíduo em regime de

teletrabalho. O roteiro de entrevista é apresentado no Apêndice I.

O roteiro para os gestores tinha como objetivo de levantar informações sobre o acompanhamento e capacitação dos teletrabalhadores, o desempenho além de identificar mais detalhadamente os casos convencionais e não convencionais no TST.

### 3.2.1 Entrevistados

Abaixo segue uma tabela dos coordenadores e chefes de gabinete entrevistados e suas respectivas unidades.

Quadro 2. Gestores entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Gestor</b>	<b>Unidade</b>
1	Antonio Carlos Moreira Bergo	Coordenadoria de Auditoria de Gestão Administrativa
2	Ronaldo Eustáquio de Andrade	Coordenadoria de Classificação, Autuação e Distribuição de Processos
3	Danilla Fonseca Godoy Veloso	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
4	Alexsandre William Majdalani	Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas
5	Taciana Gisiel Cuadros	Coordenadoria de Editoria e Imprensa
6	Adriana Maria da Silva	Coordenadoria de Informações Funcionais
7	Leonardo Lobo Pulcineli	Coordenadoria de Infra Estrutura Tecnológica
8	Eveline de Andrade Oliveira	Coordenadoria de Jurisprudência

9	Marcos França Soares	Coordenadoria de Licitações e Contratos
10	Adriana Jacomo Henriques	Coordenadoria de Material e Logística
11	Francisco Henrique Mendonça	Coordenadoria de Processos Eletrônicos
12	Tatiana de Azevedo Baena	Gabinete da Ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi
13	Chefe de Gabinete	Gabinete da Ministra Maria Helena Mallmann
14	Marcos da Silva Ibias	Gabinete do Ministro Cláudio Mascarenhas Brandão
15	Fernanda Smizmaul Paulino	Gabinete do Ministro Guilherme Augusto Caputo Bastos

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

### 3.3 Coleta e Análise de Dados

Para coleta de dados, foram consultados documentos do regimento interno do TST divulgados ao público, como a resolução nº 1970 além do projeto de lei que aprovou o teletrabalho e alguns artigos presentes na constituição. Para melhor análise dos dados foram apresentados gráficos e tabelas referentes aos resultados coletados das perguntas realizadas nas entrevistas, e para reforçar esta análise, foram retirados alguns artigos da resolução Nº 1970 do TST.

Procurou se também coletar informações sobre procedimentos,

critérios e instruções relacionadas ao trabalho remoto e presencial, relatórios gerenciais, avaliação de desempenho, processo de acompanhamento dos teletrabalhadores.

Os dados foram analisados a partir da análise das entrevistas e análise de conteúdo. Bardin (1997) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Foram realizadas 15 entrevistas pessoais com atores chave da instituição, com roteiro de entrevista semi estruturadas pautadas nas categorias teóricas, em um período de 3 semanas, com uma média de 25 minutos de duração cada entrevista. As entrevistas foram iniciadas com uma breve apresentação da pesquisadora, do objetivo da pesquisa, do roteiro e método de condução da entrevista. Foi solicitada autorização prévia para condução do estudo conforme as exigências do TST apresentadas no Apêndice II .

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com o objetivo de expor os resultados da pesquisa as perguntas abordadas no roteiro foram separadas em quatro categorias de conteúdo: a primeira identificou o perfil da coordenadoria/ gabinete levantando o quantitativo de teletrabalhadores e os critérios para implementação e seleção do do teletrabalho; a segunda categoria analisou os processos de monitoramento de tarefas, planejamento, estabelecimento de metas e plano de trabalho; a outra categoria abordou as vantagens e desvantagens perante o trabalho presencial, e comparou questões relacionadas à produtividade; e por último, revelou uma percepção da postura do indivíduo em regime de teletrabalho, levando em conta responsabilidade profissional do gestor e teletrabalhador. A análise das entrevistas permitiu identificar novos aspectos no regime de teletrabalho e situações inesperadas.

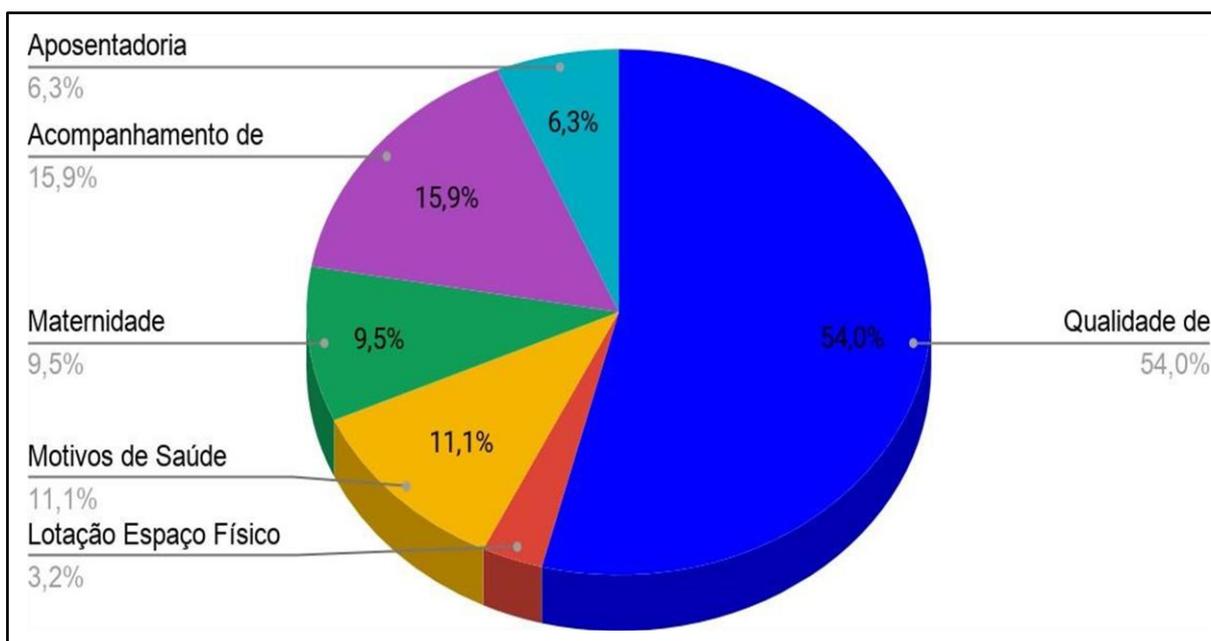
### **4.1 Critérios para implementar o teletrabalho**

As questões “Porque escolheu implementar o teletrabalho nesta coordenadoria?”, “Atualmente quantos servidores estão lotados nesta coordenadoria/ gabinete e quantos estão no teletrabalho?”, “Qual o critério estabelecido para o planejamento e a seleção dos teletrabalhadores? Há algum critério de prioridade para os servidores que querem trabalhar remotamente?” identificaram o perfil da coordenadoria /gabinete, levantando os critérios para implementação e seleção dos teletrabalhadores.

#### **4.1.1 Implementação do teletrabalho**

No início da resolução nº 1970 que regulamenta o teletrabalho no Tribunal Superior do Trabalho, foram mencionados motivos referentes à implementação do teletrabalho, conforme o Anexo I. Além do que se encontra na resolução, os entrevistados mencionaram outras razão para implementar o teletrabalho, como pode se ver no gráfico a seguir.

Gráfico 01 - Implementação do teletrabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2018)

O gráfico 01 mostra os fatores que motivaram os gestores e chefes de gabinete a implementarem o teletrabalho em seus setores. Conforme as entrevistas realizadas com os gestores e chefes de gabinete, o uso do regime nas coordenadorias e gabinetes do TST partem à pedido do servidor, mesmo que os gestores incentivem os profissionais a testar o novo regime de trabalho.

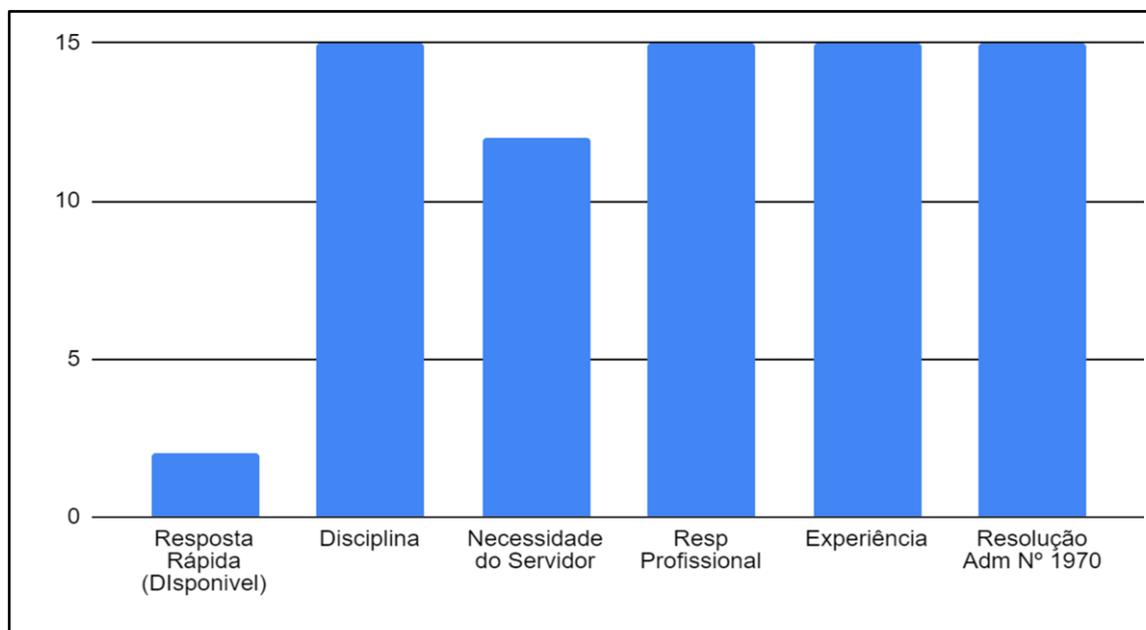
De acordo com a pesquisa de campo realizada, os principais fatores que motivaram a implantação do regime, comentado pelos entrevistados foram: Qualidade de vida (54% dos servidores preferiram aderir ao novo regime de teletrabalho devido a maior qualidade de vida, flexibilidade da jornada de trabalho, menor gasto com vestimenta/deslocamento e a possibilidade de realizar atividades físicas, ou até se especializar em outras áreas.); Lotação de espaço físico (3,2% dos entrevistados optaram por implementar o regime para permitir uma melhora nas questões de instalações físicas); Motivos de Saúde (11,6% implementaram o teletrabalho à pedido dos servidores devido a algum problema de saúde do servidor ou na família, a possibilidade de realizar o trabalho em casa permitia maior flexibilidade dos servidores para cuidar da própria saúde ou do familiar e, simultaneamente, cumprir com suas tarefas); Maternidade (9,5% optaram pelo trabalho remoto por terem recém nascidos ou crianças pequenas); Acompanhamento de cônjuge (15,9% optaram pelo teletrabalho pela necessidade de acompanhar seus parceiros em outro

Estado/ País, atualmente temos servidores residindo em Países e o Estados como: Alemanha, Angola, Itália, Alagoas- BR, Florianópolis- BR; Aposentadoria (alguns dos servidores mais antigos do TST utilizaram o regime de trabalho remoto como forma de adaptação para aposentadoria, estes passariam a trabalhar em casa, facilitando esse “desligamento” da organização).

#### 4.1.2 Critérios para seleção dos teletrabalhadores

Conforme a Resolução nº 1970, de 20 de março de 2018 que regulamenta o trabalho no âmbito do TST, existem alguns critérios que possam impedir o servidor de exercer o teletrabalho, contidos no Art 8º conforme o Anexo I. Além desses critérios que formalizam as regras do teletrabalho no Tribunal, 13 dos coordenadores entrevistados desenvolveram outros sistema para seleção de teletrabalhadores com o objetivo facilitar a gestão nesse tipo de regime.

Gráfico 02 - Critérios de seleção



Fonte: Pesquisa de campo (2018)

A partir dos dados coletados, todos os entrevistados pontuaram a experiência profissional como o primordial para trabalhar remotamente, a entrevistada 15 explicou que o teletrabalho “Não serve para aprender e sim para desenvolver” e deu como exemplo uma de suas servidores que foi para o

teletrabalho em razão da sua deficiência física, entretanto, não estava totalmente apta para trabalhar remotamente, em função disso, a evolução da mesma foi mais lenta em razão da ausência de supervisionamento físico. A entrevistada 06 também mencionou que nem todos tem o perfil para trabalhar remotamente “para selecionar o servidor, é preciso observar se ele tem perfil (agilidade, organização disciplina por exemplo) não dá para o servidor ficar o dia inteiro realizando outras atividades e trabalhar de madrugada. Ele pode até render mais de madrugada, mas isso pode prejudicar a saúde do servidor, se é um servidor que não tem uma organização do seu dia, não tem disciplina com horários, então ele não poderá ir para o teletrabalho.”

Assim como as entrevistadas previamente citadas os outros coordenadores e chefes de gabinete também levantaram a responsabilidade profissional e a disciplina como ponto igualmente importantes. A entrevistada 10 notou que “há uma preocupação da parte dos servidores de realizar o trabalho de forma correta, eu sempre falo que o teletrabalho tem que ser uma experiência boa não só para os teletrabalhadores, mas para o gestor”, a maioria dos entrevistados perceberam essa preocupação, conforme o entrevistado 04 “eles se preocupam em mostrar serviço, principalmente no início, pelo fato de não ter supervisão presencial”

No artigo 8º da resolução Nº 1970 também menciona os servidores com prioridades para aderir o regime como os que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge, na Coordenadoria de Autuação e Distribuição de processos houve um caso de uma servidora que ainda estava em estágio probatório quando solicitou entrar em regime de teletrabalho para acompanhar o cônjuge. Devido a necessidade da servidora, o entrevistado 02, juntamente com a s Secretaria de Saúde- SESAUD e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas

- CDEP, aceleraram o processo de aprendizagem da servidora para que ela pudesse acompanhar o cônjuge na Alemanha. Assim como este caso, em outras coordenadorias, os gestores procuram adaptar a situação à necessidade do profissional, desde que não saia das normas contidas na Resolução.

Nos gabinetes da Ministra Maria Helena Mallmann e do Ministro Cláudio Mascarenhas Brandão, as entrevistadas enfatizaram como critério essencial, a

disponibilidade do servidor na ferramenta de comunicação, Pandion (um chat interno utilizado pelos servidores do TST), em função do trabalho realizado necessitar de uma comunicação constante entre o servidor e o gestor.

#### **4.2 Monitoramento de tarefas, planejamento e estabelecimento de metas**

A segunda categoria levanta os métodos que os gestores utilizam para estabelecer, planejar e monitorar tarefas dos teletrabalhadores, as perguntas “Há um acordo contratual para os teletrabalhadores? Como os coordenadores dialogam sobre as rotinas, apoiam e monitoram os funcionários? Como são estabelecidas as metas para os servidores nestes casos?” “Há algum plano de trabalho individualizado? (algum servidor possui um serviço diferenciado dos outros trabalhadores)?” auxiliaram nesse levantamento de informações.

##### **4.2.1 Plano de trabalho**

No Tribunal Superior do Trabalho há um acordo contratual com o servidor, mais conhecido como plano de trabalho individualizado, onde são especificadas as atividades do teletrabalhador, as regras da unidade e o que está previsto nos atos regulamentação do TST:

“§ 3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as metas a serem alcançadas;

III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades, observado o prazo estabelecido no inciso VII do artigo 9º desta Resolução Administrativa;

IV – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação, desde que não ultrapasse o limite previsto no caput do art. 4º desta Resolução Administrativa.” (Fonte: Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2440, Art 5º 22 mar. 2018. Caderno Judiciário do Tribunal Superior do Trabalho, p. 71 e 72)

O plano de trabalho referente ao Art 5º revela que há um tipo de acordo contratual bem estruturado, auxiliando o teletrabalhador a ter conhecimento das regras e prazos do regime a distância no TST. Também no Art 9º e Artº 10, conforme o anexo I, está expresso as exigências que os teletrabalhadores deverão atender no regime a distância.

Além do plano de trabalho individualizado e os artigos da resolução nº 1970, a entrevistada 3, gestora responsável pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas explicou um pouco mais do procedimento dos servidores que desejam aderir ao teletrabalho:

“O gestor da indica o servidor(a) que optou pelo teletrabalho, ambos assinam um termo de adesão que é encaminhado para a sessão de seleção e carreira da CEDEP, que é composto por psicólogos, os quais fazem as entrevistas com os teletrabalhadores, e se comunicam com Secretaria de Saúde- SESAUD.

O termo de adesão é encaminhado à CEDEP para ser analisado, lá é verificado se a pessoa possui o perfil baseados no Art 08º da Resolução e em entrevistas que apontam se o indivíduo tem as competências necessárias e o perfil de teletrabalhador. A partir do momento que ela se torna elegível, é aberto um processo que em seguida é encaminhado à SESAUD. Lá, eles abrem um segundo formulário e realizam exames médicos e entrevistas, para identificar se a pessoa é elegível ou não. Após o parecer das duas áreas, os formulários e o termo de adesão são encaminhados novamente a CEDEP, agora, para receber as assinaturas das chefias e do diretor geral. Após a Validação dos documentos é colocado para publicação”

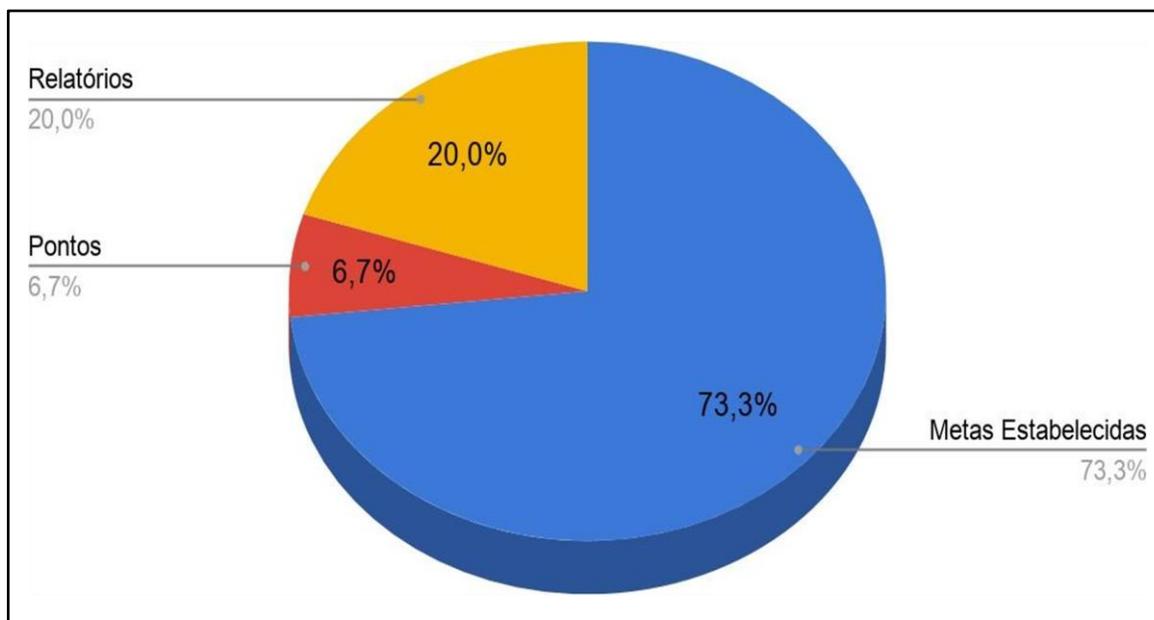
Conforme os artigos apresentados referentes aos acordos contratuais dos teletrabalhadores, e a explicação do procedimento para seleção dos teletrabalhadores, é possível observar que o regime remoto está bem estruturado no Tribunal, estando explícito as funções que devem ser desempenhadas pelo servidor, assim como as exigências do tribunal.

#### **4.2.2 Mensuração e Monitoramento de tarefas**

Em relação à pergunta realizada aos entrevistados de como os servidores eram monitorados na realização de suas tarefas, foi possível

identificar 3 formas de mensuração do trabalho, apresentados no gráfico a seguir:

Gráfico 03 - Mensuração de tarefas



Fonte: Pesquisa de campo (2018)

A primeira e mais utilizada se dividia em duas frentes: metas pré estabelecidas, onde já se tem um trabalho padronizado e rotineiro que é possível acompanhar os teletrabalhadores pelo próprio sistema do TST, e a outra categoria seria as metas estabelecidas de acordo com a demanda, onde o aumento da produtividade é negociado com o chefe imediato (Pesquisa de campo, 2018). De acordo com o Art. 6º da Resolução “A meta de desempenho do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, 15% (quinze por cento) superior à estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do TST.” logo a produtividade do teletrabalhador, irá oscilar conforme a demanda diária.

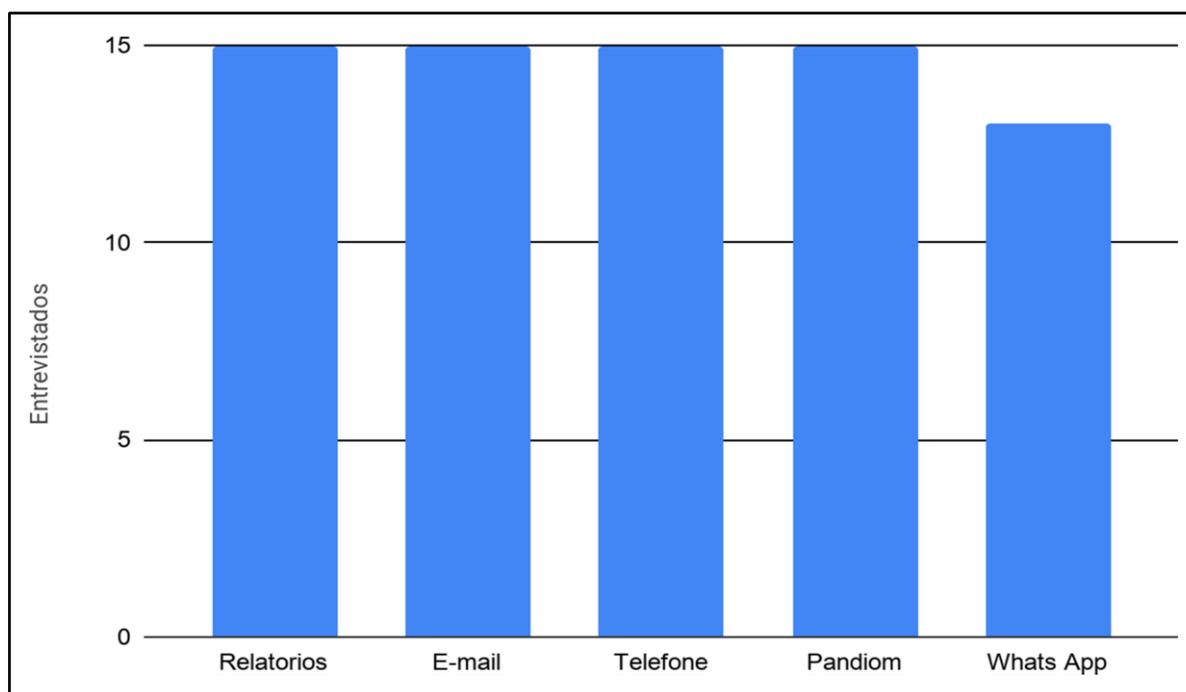
A segunda forma de mensuração é por pontos, os servidores exercem atividades distintas e cada uma dessas atividades possui uma determinada pontuação. E é estabelecida uma cota diária em quantidades de pontos, de acordo com a função do servidor. Quanto maior a função, maior a quantidade de pontos a ser alcançada (Entrevistado 11).

A mensuração do trabalho através de relatórios mensais ou semanais acontece quando o trabalho não é possível ser medido através de metas, como

no caso da Coordenadoria de Editoria e Imprensa, onde os servidores produzem textos de matérias jornalísticas e na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, em que os teletrabalhadores exercem diferentes funções dentro dos setores.

Quanto ao monitoramento de tarefas, entre os entrevistados todos mencionaram o Pandion, ferramenta de chat do TST, o e-mail e o telefone como ferramentas formais para comunicação com os servidores. 13 pessoas confessaram utilizar o Whatsapp, ferramenta de envio de mensagens em tempo real via internet, principalmente em grupos, e 3 coordenadorias utilizaram relatórios mensais, semanais ou diários como forma de monitorar os servidores.

Gráfico 04 - Monitoramento de tarefas



Fonte: Pesquisa de campo (2018)

Além disso o Art. 9º obriga o servidor a reunir-se com a chefia imediata, a cada período máximo de 15 (quinze) dias, para apresentar resultados parciais e finais, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações.

Como já mencionado, alguns servidores possuem um plano de trabalho individualizado, Coordenadorias como a CCADP, CPE, CEDEP, possuem plano de trabalho individualizado dos servidores relacionados às funções que

cada um exerce dentro do setor. O fator do servidor realizar um trabalho diferenciado, se dá pela necessidade do setor, e não pela condição de teletrabalho.

### 4.3 Vantagens e Desvantagens do teletrabalho

Durante as entrevistas os coordenadores apresentaram sua percepção sobre o Teletrabalho comentando as vantagens e desvantagens do regime. As informações contidas no Quadro 03 foram levantadas a partir das perguntas: “Ao seu ver, o teletrabalho é uma prática eficiente? Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho perante ao trabalho presencial?”, “Na sua avaliação, quais os resultados em termos de produtividade após instaurar o teletrabalho na coordenadoria/gabinete?”, Sobre o trabalho remoto e isolamento social e profissional- o que poderia comentar sobre esta temática?”

Quadro 03- Vantagens e Desvantagens conforme entrevistados

Vantagens		Verbalizações
<b>Teletrabalhador</b>	Mais produtividade	<p>"Observei maior produtividade, menos ociosidade e mais economia" (Entrevistado 01)</p> <p>" Muito eficiente, mais qualidade e rapidez no trabalho, mais produtividade também, inclusive , superou as expectativas, quase 30% a mais na produção." (Entrevistada 05)</p> <p>"A produtividade aumenta muito pois você tem um método eficaz pra saber se aquela produtividade está adequada ou não a forma de trabalho" (Entrevistada 05)</p>

	Menos ociosidade	"O fato do servidor preencher o dia com outras atividades evita a ociosidade " (Entrevistado 02)
	Mais economia	" o teletrabalhador tem economia de equipamentos, estrutura, acesso, ele não precisa se deslocar e ainda temos o servidor satisfeito" (Entrevistado 09)
	Mais responsabilidade	"Os servidores se tornam mais responsáveis, dão sugestões, no início se preocupam de mostrar serviço, se está executando de forma correta" (Entrevistado 04)
	Maior qualidade de vida	" Mais produtividade, melhor qualidade de vida, para o teletrabalhador, mais resultado quando se consegue conciliar a vida pessoal para o trabalho" (Entrevistado 11)
	Mais motivação e satisfação	" É uma forma de trabalho eficiente, o servidor não precisa se deslocar, tem mais independência profissional e flexibilidade, e isso motiva o servidor" (Entrevistado 03)
<b>Gestor</b>	Maior poder de cobrança	" o gestor ganha muito no sentido de cobrança, o poder de cobrança aumenta, não para prejudicar o teletrabalhador, mas para aperfeiçoar o trabalho, fazer com que ele entregue um trabalho melhor num prazo melhor, porque ele quer continuar no teletrabalho, se ele não quiser tem muita gente que quer" (Entrevistado 01)
	Mais produtividade	
	Mais qualidade do trabalho	

Desvantagens		Verbalizações
<b>Teletrabalhador</b>	Isolamento social	“Eles tendem a se desvincular do setor” (Todos os entrevistados)
	Frustração do servidor quando retorna ao presencial	“É muito frustrante e desmotivador para o servidor ingressar e ter que voltar porque o gestor desse servidor está observando que ele não está apto a permanecer naquele tipo de regime” (Entrevistada 06) “ Às vezes a pessoa acha que o teletrabalho serve apenas para conciliar o trabalho com a vida pessoal, e não é. A pessoa está trabalhando também, só que em uma modalidade diferente. Ele também tem tarefas e metas a serem cumpridas” (Entrevistado 02)
<b>Gestor</b>	Mais ociosidade do servidor	“É mais responsabilidade para o gestor porque uma coisa é vc ter o servidor disponível que esteja um pouco ocioso, outra coisa é ter um servidor em casa ocioso, isso gera um desconforto pro gestor” “Não sei se a meta é realmente razoável ocupar as 7h de trabalho, alguns querem fazer o trabalho mais rápido ” (Entrevistada 10)
	Desatualização da saúde do servidor	“Por não ter esse contato físico diário, pode ocorrer de estarmos desatualizados da saúde do servidor, do comportamento.

		<p>Quando vemos a pessoa todos os dias, fica mais fácil de saber se ela está bem, ou com algum problema” (Entrevistada 13)</p>
	<p>Isolamento social</p>	<p>“Acredito que a questão do isolamento social pode desmotivar o servidor, tem gente que precisa desse convívio social” “ Eu estava me sentindo como se eles não fizessem mais parte da equipe, os servidores entregavam o trabalho e iam embora” "quem faz questão do convívio, aparece” (Entrevistada 08)</p>
	<p>Mais responsabilidade</p>	<p>“Alguns servidores não conseguem administrar o trabalho, ter disciplina e isso afeta diretamente no resultado final pois vem com erros, piorando a qualidade do trabalho” (Entrevistado 02)</p> <p>" alguns teletrabalhadores se envolvem em muitas atividades no dia e ou não conseguem cumprir as metas, ocasionando erros” (Entrevistado 02)</p> <p>“a maioria quer preservar o teletrabalho, entretanto, há exceções: servidor que quer estender horário do trabalho, ou o servidor que quer fazer em pouquíssimo tempo e ficar livre logo, ou quer trabalhar fora do horário de expediente”</p>

		<p>(Entrevistado 02)</p> <p>“ para selecionar o servidor, você precisa observar se ele possui perfil (agilidade, organização disciplina por exemplo, não dá pro servidor ficar o dia inteiro fazendo outras coisas e trabalhar de madrugada. Ele pode até render mais de madrugada, mas isso pode prejudicar a saúde do servidor, então é um servidor que não tem uma organização do seu dia, uma disciplina com horários, então ele não poderá ir para o teletrabalho.”</p> <p>(Entrevistada 06)</p>
	<p>Capacitação do servidor</p>	<p>“Eu vejo como desvantagem a capacitação informal da equipe, a capacitação do dia a dia, de atualização do trabalho. E também a capacitação formal, as pessoas não querem vir ao TST para fazer cursos presenciais, e mesmo sendo curso à distância eles acabam por não fazer”</p> <p>(Entrevistado 11)</p>
	<p>Dificuldade na comunicação</p>	<p>“Tenho muita dificuldade de trazer o servidor nas reuniões de 15 em 15 dias, as vezes eles vinham para o setor , ficavam 1h ou 2h e iam embora imediatamente.”</p> <p>(Entrevistada 10)</p> <p>“É difícil trazer o servidor pro TST seja para reuniões semanais ou para qualquer</p>

		<p>evento do tribunal, por isso eu tento dar um tipo de bônus para eles, quem está presente tem a meta igualada à meta presencial” (Entrevistado 02)</p> <p>“Às vezes quem está no teletrabalho recebem algumas notícias com um certo atraso, então a comunicação fica um pouco prejudicada” (Entrevistado 07)</p>
--	--	--

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

Infere se do Quadro 03 que há muitas vantagens relacionadas ao teletrabalhador, o regime trouxe grandes benefícios para: o Tribunal, referente a redução de custos com equipamentos, energia, espaço físico, maior produtividade e maiores serviços prestados; para o teletrabalhador, que adquiriu mais independência profissional em razão da flexibilidade do trabalho. O servidor passa a ter mais flexibilidade do tempo para exercer suas atividades, a qualidade de vida melhora porque o indivíduo passa a organizar seu tempo da melhor forma podendo optar por incluir hobbies, atividades físicas, alguma especialização, passar tempo com os familiares, entre outros. Além dele estar mais motivado a trabalhar o que aumenta a produtividade; e para o Gestor, que possui maior poder de cobrança sobre os teletrabalhadores, têm um setor mais produtivo devido a cota obrigatória de 15% superior ao regime presencial e uma maior qualidade no trabalho em função da motivação.

Entretanto há algumas desvantagens que foram percebidas pelos gestores entrevistados. Conforme o quadro 03, os teletrabalhadores têm uma tendência a se desvincular da unidade, muitos gestores queixaram se da dificuldade de trazer os teletrabalhadores para as reuniões quinzenais ou para qualquer tipo de evento do TST, a dificuldade de comunicação pode agravar o quadro de isolamento social quando o servidor em regime não dá satisfação, ou para de atender as demandas da unidade. O isolamento social é unanimemente o maior desafio enfrentado pelos gestores, o sentimento de não

pertencimento, a falta de convívio social, pode desmotivar o servidor ou até causar algum dano psíquico, fator que será discutido no tópico 4.4 deste artigo.

A dificuldade na comunicação também pode trazer sensação de exclusão perante os teletrabalhadores, por exemplo, em alguns setores o trabalho é muito dinâmico, e essa mudança constante da ideia/demanda pode chegar “atrasada” para o teletrabalhador, fazendo ele se sentir excluído da participação da unidade, ou seja,

o operacional do dia não muda, mas quando o trabalho envolve muita conversa, a comunicação fica prejudicada.

Outra desvantagem relevante mencionada pelos gestores foi a responsabilidade profissional e disciplina do teletrabalhador, quando o servidor não possui uma rotina nem disciplina, há um acréscimo de erros na entrega do trabalho e uma queda na qualidade do serviço. A falta de disciplina pode interferir também na saúde do servidor, há teletrabalhadores que realizam as atividades em menos que 7h (o que pode levar a ociosidade), ou que preferem trabalhar na madrugada, há teletrabalhadores que não conseguem separar a vida pessoal do trabalho e acabam sentindo uma sobrecarga de serviço maior que o que realmente deveria ser.

A Capacitação profissional formal e informal, também é um obstáculo para os gestores das unidades isso porque os teletrabalhadores não querem fazer cursos presenciais e nem realizam cursos a distância, resultando em estagnação profissional do teletrabalhador.

Os autores já falam sobre as vantagens relacionadas a menor necessidade de deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas. E desvantagens, como isolamento; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. Entretanto, a partir das respostas dos entrevistados foi possível notar outras vantagens como: maior poder de cobrança do gestor, e maior qualidade do trabalho. Já como desvantagem, foi possível identificar: frustração do servidor ao retornar para o presencial, dificuldade na comunicação e dificuldade para capacitar os teletrabalhadores.

#### 4.4 Percepção associados postura do gestor e do profissional em regime de teletrabalho a partir de situações inesperadas.

A partir das vantagens e desvantagens observadas pelos gestores, foi possível identificar, mais facilmente, situações inesperadas que aconteceram ao longo do regime até o momento. Para melhor apresentação dos dados, os aspectos mais relevantes foram dispostos no quadro a seguir, e serão examinadas com maior profundidade no decorrer do texto.

Quadro 04 - Situações Inesperadas no TST

Situações Inesperadas	Verbalizações
<b>Novas situações conflitantes</b>	
Percepção de Bonificação	<p>“ A servidora deficiente questionou a respeito da produtividade. Conforme a teletrabalhador, ela entrou pro regime por necessidade, não por escolha, e deveria ter uma meta igualada a do trabalho presencial”</p> <p>“Também houve questionamentos de outro servidor de vir semanalmente ao invés de mensalmente”</p> <p>(Entrevistada 15)</p>
Desentendimentos entre as equipes	<p>“Houveram desentendimentos entre as equipes do presencial e o teletrabalho devido a problemas na comunicação. Quando você tem as duas formas de trabalho misturadas a maioria prevalece, a que tem uma comunicação mais rápida. É uma tendência”</p> <p>(Entrevistado 07)</p>

<b>Novos usos</b>	
Aposentadoria	<p>“A servidora solicitou o regime de trabalho remoto pois queria cortar os vínculos, para ela seria muito dolorido se aposentar. Infelizmente a experiência do teletrabalho foi interrompida pois a servidora desenvolveu câncer e se aposentou por invalidez” (Entrevistada 08)</p> <p>“Há dois anos teve o caso de um servidor que estava prestes a aposentar, e essa passagem da atividade para aposentadoria não foi um trauma, ele já possuía uma rotina mais ou menos pronta, só tirou uma atividade do dia.” (Entrevistado 02)</p>
Vícios Químicos	<p>"Teve um caso especial de um servidor que solicitou entrar no teletrabalho para se recuperar da dependência química. Eu levei a situação antes, a SESAUD, e a CEDEP, e o servidor teve acompanhamento médico e psicólogo de perto. No início tiveram houeveram algumas ocorrências, mas acabaram, a pessoa utilizou da flexibilidade do trabalho para se tratar e hoje está recuperado" (Entrevistado 02)</p>
<b>Casos não Convencionais</b>	
Comportamento Problemático	<p>“O servidor não atendia o telefone, não aparecia, e quando aparecia não dava satisfação. Nós conversamos e ele mesmo decidiu voltar” “O teletrabalho potencializou essa situação, ele continuou com o comportamento estranho... Pelo menos com ele aqui dentro eu consegui monitorar melhor e tomei as providências necessárias, solicitei apoio ao setor competente. Se ele estivesse em casa provavelmente eu não saberia e iria mandar ele embora, porque não</p>

	<p>entregava nada, não dava satisfação" (Entrevistada 08)</p> <p>"Servidores problemáticos tendem a ir para o teletrabalho, às vezes os gestores colocam no teletrabalho para afastar ela da equipe. E o fato dela deixar de ser problemática aqui, não vai resolver indo para o teletrabalho, pode piorar" (Entrevistado 07)</p>
<p>Depressão/ Problemas psicológicos</p>	<p>O teletrabalho deixa o gestor desatualizado das questões médicas e do comportamento do servidor, se ele for propenso à depressão, o teletrabalho acaba agravando" (Entrevistada 13)</p> <p>" Tem servidor que não cumpre as atividades no prazão tem disciplina e utiliza a depressão como álibi. Tem como manter uma pessoa assim no teletrabalho?" (Entrevistada 13)</p> <p>"Um dos meus servidores trabalhava muito bem, eu achava que ele possuía o perfil, mas não se adaptou. Talvez porque não tinha uma rotina correta em casa, acabava acumulando as metas, chegava no final da semana ele tinha um monte de coisa acumulada. Em um determinado momento ele desenvolveu a depressão, após os exames médicos ele entrou de atestado e foi lotado em outra unidade, depois saiu do TsT e está como requisitado em outro órgão.</p> <p>Acho que a questão do isolamento social pode ter agravado o quadro depressivo (que eu nem sabia), ele era quieto, na dele.eu não tinha noção que ele possuía alguma tendência à depressão" (Entrevistada 10)</p> <p>"Duas teletrabalhadoras solicitaram voltar ao trabalho</p>

	<p>presencial. Elas estavam sentindo uma sobrecarga física e emocional muito grande vinda da família e do teletrabalho. O papel de mãe/esposa influencia muito no trabalho dessas mulheres, a família exige muita atenção. Elas tinham o Tribunal como um motivo para se afastar das obrigações de casa e focar em outras atividades”</p> <p>(Entrevistado 11)</p>
--	--

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

A tabela permite verificar situações inesperadas a partir das verbalizações dos entrevistados, e para desenvolver esses dados apresentados, pode- dividi-los em 3 frentes de compreensão: novas situações conflitantes, novos usos e casos não convencionais.

Conforme se observa na tabela, os teletrabalhadores do Tribunal Superior do Trabalho, em sua maioria, estão satisfeitos e motivados com o regime de trabalho remoto. Em algumas coordenadorias como a Coordenadoria de Autuação e Distribuição de Processos- CCADP, o quantitativo de teletrabalhadores é superior a 30% em relação ao presencial, isso significa que há maior interesse, dos servidores, no teletrabalho. Além disso os teletrabalhadores conseguiram utilizar o regime para outros benefícios, como: forma de adaptação para aposentadoria, ele passa a exercer sua atividade em casa, diminuindo o vínculo da unidade; e para tratar vícios, como o caso que foi citado no tópico 4.4 deste artigo.

Como caso não convencional foi observado a questão do isolamento social, da falta de disciplina e do comportamento introvertido, que em alguns casos do teletrabalho, serviu como gatilho para uma possível depressão ou algum problema psicológico como ansiedade ou estresse. Conforme o exemplo do entrevistado 11 os servidores mostraram que quando essa independência e flexibilidade no teletrabalho não é administrada de forma correta pode sobrecarregar o indivíduo, como aconteceu com as servidoras que retornaram do teletrabalho para o presencial, o trabalho se misturou com a vida pessoal dando a sensação de um ciclo infinito.

Outro caso relacionado a depressão decorrente do isolamento social,

conforme a entrevistada 10, foi de um teletrabalhador que exercia suas funções de forma correta e demonstrava experiência no trabalho, e apesar de possuir uma postura introvertida ele estava totalmente apto a trabalhar remotamente. Entretanto, o servidor começou a apresentar uma postura negligente e acabou desenvolvendo depressão. Posteriormente entrou de licença com um atestado médico e foi lotado em outro órgão. Esse comportamento problemático/introvertido, voltou a se repetir em outra coordenadoria, com outro teletrabalhador. Conforme a entrevistada 08, quando o servidor se afastou e começou a apresentar um comportamento negligente, a gestora solicitou que ele voltasse para o regime presencial. Com a supervisão presencial foi possível identificar um comportamento depressivo no servidor, então a gestora tomou as providências necessárias, solicitando apoio a SEASUD e a CEDEP.

Pode-se observar também que o teletrabalho trouxe novas situações conflitantes nas relações de trabalho. A percepção de bonificação pelos gestores e teletrabalhadores foi um dos conflitos gerados, pois alguns teletrabalhadores, e gestores, veem o teletrabalho como forma de bonificação e não como uma forma de trabalho. O gestor procura adaptar o regime de acordo com a necessidade do servidor, como exemplo, temos a verbalização de da entrevistada 15, citada no quadro 03, referente a servidora que possuía deficiência física e aderiu ao trabalho remoto. Ela questionou com sua gestora o fato dela ter trabalhado remotamente por necessidade, e não por escolha. Para ela o adequado seria igualar sua cota a do presencial, ou seja, sem o acréscimo de 15%, requisito obrigatório para o teletrabalhador. Outro caso de percepção de bonificaçãoa foi de um servidor que questionou porque ele deveria comparecer nas reuniões presenciais de 15 em 15 dias no TST, já que o seu colega, que também realizava teletrabalho e morava em Florianópolis, comparecia uma vez por mês.

Outro conflito gerado pelo teletrabalho, foi o de desentendimento entre as equipes, alguns gestores confessaram sentirem frustrados com esse distanciamento dos teletrabalhadores da unidade. Eles comentaram que o clima organizacional saudável é trabalhoso para ser conquistado e o teletrabalho dificulta gerir as equipes do presencial e do teletrabalho. Pela falha na comunicação, os teletrabalhadores recebem as notícias referentes a unidade com um pouco de atraso, e isso causa sentimento de exclusão.

O entrevistado 11 teve a ideia de misturar o presencial com o teletrabalho, de forma que as equipes aprendessem a trabalhar em conjunto para cumprir as atividades dentro do prazo, incentivando a capacitação informal do servidor através da troca de experiências.

E por fim, foi possível identificar novos usos do teletrabalho. O entrevistado 02 considera o teletrabalho desafiador para o gestor e para o teletrabalhador, em sua coordenação houveram duas situações inesperadas. A primeira foi o caso de um servidor que era dependente químico e foi para o teletrabalho. Conforme o entrevistado, foi um caso desafiador, não só para o gestor, mas para as equipes envolvidas (SESAUD e CEDEP) e para o teletrabalhador. Houve um acompanhamento médico e psicológico constante, entrevistas e exames frequentes, além do gestor estar em contato com o servidor diariamente. No começo houveram ocorrências do servidor, entretanto, devido à maior flexibilidade do trabalho, ele conseguiu se tratar e hoje está recuperado. Outro novo uso do teletrabalho foi em relação a aposentadoria, não apenas o entrevistado 02, mas outros, mencionaram o uso do teletrabalho como forma de adaptação para a aposentadoria, ou seja, os servidores em fim de carreira passavam a exercer suas atividades em casa evitando o desenvolvimento da depressão após afastamento do trabalho.

Em suma, foram encontrados a partir das entrevistas realizadas com os gestores 3 novos achados, são eles: Novas situações conflitantes, como a percepção de bonificação e desentendimento entre as equipes; Novos usos, referentes a adaptação para aposentadoria e o tratamento de vícios químicos; e os casos não convencionais, relacionados ao desenvolvimento de depressão, ansiedade e estresse, e os servidores com comportamento problemático.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente há diversas discussões a respeito desses grandes temas sobre o teletrabalho principalmente em administrações públicas. Seguindo essa linha de raciocínio, esta dissertação foi fomentada a partir do questionamento: quais os novos aspectos das relações de trabalho no serviço público que podem ser revelados a partir de experiências não convencionais de teletrabalho no TST?. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho concentrou-se em explorar novos aspectos das relações de trabalho a partir de experiências não convencionais de teletrabalho no TST tendo como objetivos específicos: Identificar as experiências dos teletrabalhadores do TST; diferenciar casos convencionais de teletrabalhadores e casos não convencionais que estejam diretamente ligados ao teletrabalho; estudar o acompanhamento e capacitação dos servidores considerados como casos não convencionais em regime de teletrabalho; analisar as condicionantes do teletrabalho como a legislação, conhecimento digital, mensuração de desempenho por metas destes casos não convencionais; entender novos aspectos das relações de trabalho que os casos não convencionais de teletrabalho revelam.

A partir da análise dos dados coletados da pesquisa de campo e da análise bibliográfica foi possível identificar:

- 1) Novas situações conflitantes como: a percepção de bonificação e desentendimento entre as equipes
- 2) Novos usos, referentes a adaptação para aposentadoria e o tratamento de vícios químicos;
- 3) Casos não convencionais, relacionados ao desenvolvimento de depressão, ansiedade e estresse, e os servidores com comportamento problemático.

A pesquisa de campo e a Resolução nº 1970 do TST permitiu cumprir todos os objetivos específicos mencionados. No decorrer da pesquisa foram apresentados os critérios de implementação e seleção que permitiram identificar e diferenciar as experiências dos teletrabalhadores, além de levantar

as formas de mensuração de desempenho, monitoramento de tarefas, vantagens e desvantagens do teletrabalho e 3 frentes de situações inesperadas: os novos usos o teletrabalho, novas situações conflitantes e casos não convencionais de teletrabalho, tudo isso referenciando a legislação do TST.

Também foi possível identificar algumas limitações. No desenvolvimento da pesquisa faltou parte da amostra, nem todos os Chefes de Gabinetes que estavam em regime de teletrabalho quiseram dar entrevista, mas isso não interferiu no resultado da pesquisa. Para os estudos futuros, seria interessante estudar outros tipos de usos do teletrabalho, aprofundar um estudo sobre o isolamento social, para identificar se acarreta outros problemas ao servidor, assim como uma solução para esse desafio; aplicar esse estudo em instituições públicas e privadas, ou até em outros Estados/países.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A.M; SILVA, da J.R.G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Seção 1, p. 3.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

GOULART, Joselma Oliveira. Teletrabalho - **Alternativa de trabalho flexível**. Brasília: Senac, 2009.

MINUTA DE TELETRABALHO. TST. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/351894/minuta+teletrabalho.pdf>> Acesso em: 05 agosto. 2018

NILLES, J. M. et al. **The telecommunicationstransportation trade-off: options for tomorrow**. London : Willey Interscience Publication/John Wiley & Sons, 1976

NILLES, J. M. **What does telework really do to us?** *World Transport Policy & Practice*, v.2, n.1-2, 1996.

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Futura, São Paulo, 1997. - Título original: Making Telecommuting Happen, 1994

OIT (ILO) – *Oficina Internacional do Trabalho. Conditions of Work Digest on Telework, Vol. 9 (1), ILO, Geneva, 1990.*

REFLEXÕES DO TELETRABALHO NO BRASIL. Disponível em:

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA. TST. Disponível em:  
<<http://www.tst.jus.br/documents/10157/24531647/TSTSOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA+1970%2C+DE+20.3.2018%2C+DEJT+DE+22.3.2018/7232d5df-aa0b-2db1-5340-71d72196f232?version=1.0>> Acesso em: 10 agosto 2018

SERRA, Paulo. **O Teletrabalho - conceito e implicações**. Universidade da eira Interior, 1996. Disponível em: <<http://goo.gl/apH8K>>. Acesso em 01 abril. 2018.  
SILVA, F. S. E. O Teletrabalho como novo meio de laborar e sua compatibilidade com o ordenamento jurídico. R. CEJ, Brasília, 2004. n. 27, p. 102-109.

*TELEWORK AND TELECOMMUTING RESOURCES*. Disponível em:

< <http://www.telework.com/>> Acesso em: 10 agosto 2018

TREMBLAY, Gabrielle. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas, Jul, Set., 2002

ZANELLI, BORGES- ANDRADE & BASTOS. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004

< <http://www.granadeiro.adv.br/destaque/2017/09/01/reflexoes-teletrabalho-no-brasil-da-lei-n-13-4672017>> Acesso em: 10 agosto 2018

## APÊNDICE I



### **Universidade de Brasília**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e  
Gestão Pública Departamento de Administração - ADM

#### Roteiro de entrevista

1. Porque você escolheu implementar o teletrabalho nesta coordenadoria?
2. Atualmente quantos servidores temos nesta coordenadoria/ gabinete e quantos estão no teletrabalho?
3. Ao seu ver, o teletrabalho é uma prática eficiente? Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho perante ao trabalho presencial?
4. Qual o critério estabelecido para o planejamento e a seleção dos Teletrabalhadores? Há algum critério de prioridade para os servidores que querem trabalhar remotamente?
5. Como os coordenadores dialogam sobre as rotinas, apoiam e monitoram os funcionários? Há um acordo contratual para os teletrabalhadores? Como são estabelecidas as metas para os servidores nestes casos?
6. Na sua avaliação, quais os resultados em termos de produtividade após instaurar o teletrabalho na coordenadoria/gabinete?
7. Há algum plano de trabalho individualizado? (algum servidor possui um serviço diferenciado dos outros trabalhadores)
8. Ao seu ver, como se modifica a responsabilidade profissional do teletrabalhador?
9. Na sua experiência, os teletrabalhadores têm demonstrado algum tipo de insegurança quando trabalham a distância? Que outros tipos de percepções estão associados ao teletrabalho?
10. Sobre o trabalho remoto e isolamento social e profissional- o que

poderia comentar sobre esta temática?

11. Conte mais sobre situações inesperadas a que o teletrabalho levou.

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Universidade de Brasília -  
UnB Departamento de Administração, FACE Sala C1 42-13 Asa  
Norte, Brasília CEP: 70910-900 Fones: (61) 3107-0749 /3107-  
0750 email:  
admunb.secretaria@gmail.com; adm@unb.br; site:  
www.adm.unb.br

**ANEXO I****TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO  
PRESIDÊNCIA****ATO Nº 47/SEGPES.GDGSET.GP, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2018**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais estabelecidas nos incisos XXI e XXXIII do art. 41 do Regimento Interno, ad referendum do colendo Órgão Especial,

considerando que motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são objetivos estratégicos a serem perseguidos pelo TST, a teor do Plano Estratégico 2015-2020;

considerando que o avanço tecnológico, notadamente com a implantação do sistema de processo eletrônico, possibilita o trabalho remoto ou a distância;

considerando a necessidade de registrar critérios e requisitos para a sua prestação, mediante controle de acesso e avaliação permanente do desempenho e das condições de trabalho;

considerando as vantagens e benefícios diretos e indiretos advindos do teletrabalho para a administração, para o servidor e para a sociedade;

considerando que a Lei nº 12.551/2011 equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos;

considerando os resultados exitosos obtidos com a realização do teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho;

considerando o trabalho realizado pela Comissão de Gestão do Teletrabalho com o objetivo de aperfeiçoar continuamente a modalidade de teletrabalho no TST;

considerando o disposto na [Resolução do CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016](#), que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário;

considerando a regulamentação do teletrabalho pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017;

considerando a edição da [Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho nº 151, de 29 de maio de 2015](#), que regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus,

## RESOLVE:

Regulamentar o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho, nos seguintes termos:

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º As atividades dos servidores do Tribunal Superior do Trabalho – TST, podem ser executadas fora de suas dependências, sob a denominação de teletrabalho, observados os termos e condições deste Ato.

§ 1º Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do Tribunal Superior do Trabalho.

§ 2º A relação dos servidores que atuam no regime de teletrabalho será disponibilizada no Portal da Transparência, devendo ser atualizada trimestralmente pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGPES.

Art. 2º Para os fins de que trata este Ato, define-se:

I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos;

II – unidade: subdivisão administrativa do Poder Judiciário dotada de gestor;

III – gestor da unidade: magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade;

IV – chefia imediata: servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, o qual se reporta diretamente a outro servidor com vínculo de subordinação.

Art. 3º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério do gestor da unidade, mediante a apresentação de termo de adesão, e restrita às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor, não se constituindo, portanto, direito ou dever deste.

§ 1º A adesão do Gabinete condiciona-se à anuência do Ministro.

§ 2º A adesão das unidades vinculadas à Secretaria-Geral da Presidência, à Diretoria-Geral e à Secretaria-Geral Judiciária condiciona-se à anuência, respectivamente, do Secretário-Geral da Presidência, do Diretor-Geral da Secretaria ou do Secretário-Geral Judiciário.

§ 3º A adesão da Secretaria de Controle Interno condiciona-se à anuência do Secretário-Geral da Presidência;

§ 4º O regime previsto neste Ato não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem embaraçar o direito ao tempo livre.

§ 5º Serão priorizados os servidores que desenvolvam atividades que

demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores.

Art. 4º O prazo máximo de atuação no regime do teletrabalho no TST é de 2 (dois) anos, ressalvadas as situações abaixo apresentadas.

§ 1º A critério das autoridades mencionadas nos §§ 1º e 2º do art. 3º deste Ato, poderão ser concedidos novos períodos de teletrabalho, condicionados à entrega dos resultados previstos no plano de trabalho individualizado descrito no § 3º do art. 5º deste Ato, desde que devidamente justificados pelo gestor da unidade e observado o prazo máximo previsto no caput deste artigo.

§ 2º O gestor da unidade deverá definir prazo para atuação no regime de teletrabalho por servidor, observado o limite disposto no caput deste artigo.

Art. 5º A estipulação de metas de desempenho diárias, semanais e/ou mensais, alinhadas ao Plano Estratégico do TST, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor, constante do termo de adesão, são requisitos para a implantação do teletrabalho na unidade.

§ 1º Os gestores das unidades estabelecerão as metas e os prazos a serem alcançados, observados os parâmetros da razoabilidade e, sempre que possível, em consenso com os servidores interessados.

§ 2º As metas de desempenho das unidades vinculadas à Secretaria- Geral da Presidência, à Diretoria-Geral da Secretaria e à Secretaria-Geral Judiciária serão previamente aprovadas, respectivamente, pelo Secretário-Geral da Presidência, Diretor-Geral da Secretaria ou Secretário-Geral Judiciário.

§ 3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

- I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;
- II – as metas a serem alcançadas;
- III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades, observado o prazo estabelecido no inciso VII do artigo 9º deste Ato;
- IV – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação, desde que não ultrapasse o limite previsto no caput do art. 4º deste Ato.

Art. 6º A meta de desempenho do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, 15% (quinze por cento) superior à estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do TST.

Parágrafo único. Faculta-se ao servidor em regime de teletrabalho, sempre que entender conveniente ou necessário, prestar serviços nas dependências do Tribunal.

Art. 7º O alcance das metas de desempenho pelos servidores em regime de teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º A unidade de lotação lançará no Sistema de Ponto Eletrônico informação sobre o período de atuação do servidor em regime de teletrabalho, nos termos deste Ato, que valerá para efeito de registro de frequência.

§ 2º Durante o período de atuação em regime de teletrabalho, o banco de horas do servidor permanecerá inalterado.

§ 3º Na hipótese de atraso no cumprimento das metas de desempenho, o servidor não se beneficiará da equivalência de jornada a que alude o caput deste artigo, relativamente aos dias que excederem o prazo inicialmente fixado para o cumprimento das metas, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade.

§ 4º O atraso no cumprimento da meta por prazo superior a 5 (cinco) dias úteis acarretará ausência de registro de frequência durante todo o período de realização da meta, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade, hipótese na qual será necessária a compensação.

§ 5º As hipóteses descritas nos §§ 3º e 4º deste artigo, quando não justificadas, configurarão inassiduidade, impontualidade, falta injustificada ou abandono de cargo.

§ 6º O teletrabalhador, no exercício de substituição de cargo ou função comissionada de chefia ou direção, terá o regime de teletrabalho suspenso.

Art. 8º Compete ao gestor da unidade indicar, dentre os servidores interessados, aqueles que realizarão atividades em regime de teletrabalho, observadas as seguintes condições:

- I – a realização de teletrabalho é vedada aos servidores que:
- a) estejam em estágio probatório;
  - b) tenham subordinados;
  - c) ocupem cargo ou função comissionada de chefia ou direção;
  - d) apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica;
  - e) tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;
  - f) estejam fora do DF ou do Entorno, salvo nas hipóteses previstas nos incisos I a III do § 1º do art. 9º deste Ato; e
  - g) estejam fora do território nacional, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença para acompanhar o cônjuge ou companheiro(a), na forma do art. 84 da Lei nº 8.112/1990.
- II – verificada a adequação de perfil, terão prioridade servidores:
- a) com deficiência;
  - b) que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência;
  - c) gestantes e lactantes;
  - d) que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge; e
  - e) que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização.
- III – o limite máximo de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% da respectiva lotação, arredondando-se as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior, podendo ser aumentado para até 50% por decisão do Presidente do Tribunal, mediante solicitação fundamentada da unidade interessada; e
- IV – será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público externo e/ou interno.

§ 1º A Secretaria de Saúde – SESAUD e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CDEP participarão do processo seletivo dos servidores,

avaliando, dentre os interessados, aqueles cujo perfil mais se ajusta à realização do teletrabalho.

§ 2º A participação dos servidores indicados pelo gestor da unidade condiciona-se à aprovação das autoridades mencionadas nos §§ 1º, 2º ou 3º do artigo 3º deste Ato, mediante expediente a ser publicado no Boletim Interno.

## DOS DEVERES DOS SERVIDORES EM REGIME DE TELETRABALHO

Art. 9º Constitui dever do servidor participante do teletrabalho:

- I – cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida;
- II – desenvolver suas atividades no Distrito Federal e no Entorno e desses não se ausentar, em dias de expediente, sem autorização prévia formal de seu superior, ressalvadas as exceções previstas no §1º deste artigo;
- III – atender às convocações para comparecimento às dependências do TST, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da Administração;
- IV – manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;
- V – consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;
- VI – manter a chefia imediata informada, por meio de mensagem dirigida à caixa postal individual de correio eletrônico do TST, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;
- VII – reunir-se com a chefia imediata, a cada período máximo de 15 (quinze) dias, para apresentar resultados parciais e finais, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações;
- VIII – respeitar o horário de realização do teletrabalho no período das 6 às 22 horas, conforme responsabilidade constante no termo de adesão;
- IX – cumprir as atividades de forma direta, sendo vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das metas estabelecidas;
- X – não estabelecer qualquer tipo de contato com partes ou advogados vinculados, direta ou indiretamente, aos dados acessados pelo servidor ou àqueles disponíveis à sua unidade de trabalho; e
- XI – arcar com as despesas decorrentes do deslocamento para comparecimento às dependências do TST.

§ 1º O teletrabalho poderá ser autorizado ao servidor com residência fora do DF ou do Entorno:

- I – a critério da Presidência, ao servidor com direito à licença para acompanhar cônjuge ou companheiro(a), na forma do art. 84 da Lei nº 8.112/1990, hipótese em que serão afastadas as exigências previstas nos arts. 8º, inciso I, alínea “a”, e 9º, inciso VII;
- II – em situações excepcionais, dentro do território nacional, desde que fundamentadas pelo servidor e pelo gestor da unidade, observado o disposto nos §§ 2º e 3º do art. 3º, mediante autorização da Presidência, hipótese em que será afastada a exigência prevista no art. 9º, inciso VII; e
- III – a critério do respectivo Ministro, dentro do território nacional, para os servidores lotados em Gabinete de Ministro, hipótese em que será afastada a exigência prevista no art. 9º, inciso VII.

§ 2º No caso de descumprimento dos deveres estabelecidos neste artigo, ou

em caso de denúncia motivada e identificada, o servidor deverá prestar esclarecimentos à chefia imediata, que os repassará ao gestor da unidade, o qual determinará, se for o caso, a imediata suspensão do trabalho remoto.

§ 3º Além da temporária ou definitiva suspensão do regime de teletrabalho conferido a servidor, a autoridade competente promoverá a abertura de procedimento administrativo disciplinar para apuração de responsabilidade, quando for o caso.

Art. 10. Compete exclusivamente ao servidor providenciar a estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos adequados, conforme padrão de ergonomia e requisitos mínimos dos equipamentos de informática, constantes dos Anexos I e II deste Ato.

Parágrafo único. O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a estrutura em que executará o teletrabalho atende às exigências deste artigo, podendo, se necessário, solicitar a orientação técnica da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIN, e/ou da Secretaria de Saúde – SESAUD.

#### DOS DEVERES DOS GESTORES DAS UNIDADES

Art. 11. São deveres dos gestores das unidades:

I – acompanhar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho;

II – aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas;

III – encaminhar relatório semestral à CDEP com a relação de servidores em regime de teletrabalho, as dificuldades verificadas e quaisquer outras situações detectadas que possam auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho, bem assim os resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade;

IV – formalizar à CDEP as ocorrências relativas ao descumprimento dos deveres descritos no art. 9º deste Ato; e

V – formalizar o desligamento do servidor do regime de teletrabalho por meio de formulário próprio junto à CDEP.

Parágrafo único. Compete à CDEP consolidar as informações encaminhadas pelas unidades e apresentá-las à Comissão de Gestão do Teletrabalho prevista no art. 18 deste Ato.

#### DO ACOMPANHAMENTO E CAPACITAÇÃO

Art. 12. A Secretaria de Saúde - SESAUD e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - CDEP acompanharão periodicamente os teletrabalhadores, visando verificar a adequação das condições de trabalho e saúde desses servidores para a continuidade na modalidade de teletrabalho.

§ 1º Será realizada, no mínimo, uma entrevista individual no primeiro período de realização do teletrabalho pela CDEP.

§ 2º O exame médico periódico do servidor em regime de teletrabalho que residir fora do Distrito Federal ou Entorno, inclusive no exterior, deverá ser realizado

anualmente, mediante o seu comparecimento à Divisão Médica da Secretaria de Saúde – SESAUD do TST, sendo facultado a esta unidade, no caso de servidor que residir em território nacional, o agendamento no Serviço Médico do Tribunal Regional do Trabalho – TRT, correspondente.

§ 3º O agendamento e a solicitação dos exames pertinentes à avaliação periódica obedecerão ao planejamento da SESAUD, respeitados os critérios do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) do TST.

§ 4º A apresentação de atestados ou relatórios médicos pelo servidor que estiver em regime de teletrabalho deve ser efetivada em até 3 (três) dias do seu afastamento na Divisão Médica da SESAUD-TST, observada as seguintes regras:

a) para o servidor que residir fora do DF ou Entorno, será facultada a apresentação dos documentos junto ao Serviço Médico do TRT correspondente, devendo os originais ser encaminhados ao TST para registro administrativo; e

b) para o servidor que residir no exterior, o documento deverá ser apresentado na forma que a lei exigir para a sua validação em território nacional.

§ 5º No que tange ao disposto nos §§ 3º e 4º deste artigo, os casos excepcionais e omissos serão analisados e deliberados pela SESAUD, ouvida a Junta Médica Oficial, em parecer técnico a ser encaminhado à Administração do TST.

Art. 13. Será promovida a capacitação de gestores e servidores envolvidos com o regime de teletrabalho, devendo ocorrer, no mínimo, uma ação anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores.

#### DO DESLIGAMENTO DO TELETRABALHO

Art. 14. O servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode solicitar, a qualquer tempo, o retorno à modalidade presencial, com comunicação prévia ao gestor, que deverá ser formalizada nos termos do inciso V do art. 11 deste Ato.

Art. 15. No interesse da Administração e a qualquer tempo, o gestor da unidade poderá solicitar às autoridades elencadas no § 2º do art. 3º deste Ato o desligamento dos servidores em regime de teletrabalho, nos termos do inciso V do art. 11.

Parágrafo único. O gestor da unidade deverá solicitar o desligamento do regime de teletrabalho para os servidores que descumprirem o disposto neste Ato, observado o procedimento previsto no caput deste artigo.

#### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. A retirada de processos e demais documentos das dependências do Tribunal dar-se-á mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor e observará os procedimentos relativos à segurança da informação dispostos no [ATO.GDGSET.GP.Nº 764/2012](#).

§ 1º O servidor detentor de processos e documentos, em virtude da atividade em teletrabalho, deverá guardar sigilo a respeito das informações neles contidas, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor.

§ 2º Não devolvidos os autos ou documentos, ou, se devolvidos, apresentarem qualquer irregularidade, e não havendo fundada justificativa para a ocorrência, caberá ao gestor da unidade:

I – comunicar imediatamente o fato ao superior hierárquico ou unidade responsável, para adoção das medidas administrativas pertinentes; e

II – desligar o servidor do regime de teletrabalho.

Art. 17. Compete à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIN viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas do Tribunal, bem como divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

§ 1º Os servidores em regime de teletrabalho poderão valer-se do serviço de suporte ao usuário (ramal 4040), observado o horário de expediente do Tribunal.

§ 2º O serviço de que trata o parágrafo anterior será restrito ao acesso e ao funcionamento dos sistemas do Tribunal, vedado o atendimento presencial ou remoto.

Art. 18. A Comissão de Gestão do Teletrabalho, sob a supervisão do Secretário-Geral da Presidência, será composta por servidores efetivos do Quadro de Pessoal em exercício neste Tribunal, sendo:

I – o(a) Secretário(a) de Gestão de Pessoas, que a coordenará;

II – o(a) Coordenador(a) de Desenvolvimento de Pessoas;

III – 1 (um) servidor lotado na Assessoria de Gestão Estratégica;

IV – 1 (um) servidor lotado em Gabinete de Ministro;

V – 1 (um) servidor lotado na Secretaria-Geral Judiciária;

VI – 1 (um) servidor da Secretaria de Saúde;

VII – 1 (um) servidor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação;

VIII – 1 (um) representante da entidade sindical ou, na ausência desta, da associação de servidores.

Parágrafo único. A Comissão terá pelo menos um servidor de unidade participante do teletrabalho.

Art. 19. Compete à Comissão de Gestão do Teletrabalho:

I – analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes, mediante avaliações semestrais, e propor ajustes na regulamentação;

II – apresentar relatório anual à Presidência do TST, com descrição dos resultados auferidos; e

III – analisar e deliberar, fundamentadamente, sobre os casos omissos.

Art. 20. Os gestores deverão apresentar à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CDEP o plano de trabalho individualizado dos servidores que já atuam na modalidade do teletrabalho, no prazo de 60 (dias), a contar da publicação deste Ato.

Art. 21. As situações constituídas com base na [Resolução Administrativa nº 1.499, de 1º/2/2012](#), que não encontrem igual previsão neste Ato, deverão ser adequadas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias.

Art. 22. Este Ato entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se a

Resolução Administrativa n° 1.499, de 1º/12/2012.

**MINISTRO IVES GANDRA DA SILVA MARTINS FILHO**



**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA DO TRABALHO**  
**TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

## ANEXO I DO ATO SEGPE.SGDGSET.GP Nº 47/2018

### ORIENTAÇÕES ERGONÔMICAS



- 1 – Manter o topo da tela ao nível dos olhos e distante cerca de um comprimento de braço;
- 2 – Manter a cabeça e pescoço em posição reta, ombros e braços relaxados;
- 3 – Manter a região lombar (as costas) apoiada no encosto da cadeira ou em um suporte para as costas;
- 4 – Manter o antebraço, punhos e mãos em linha reta (posição neutra do punho) em relação ao teclado;
- 5 – Manter o cotovelo junto ao corpo;
- 6 – Manter um espaço entre a dobra do joelho e a extremidade final da cadeira; Manter ângulo igual ou superior a 90 graus para as dobras dos joelhos e do quadril;
- 7 – Manter os pés apoiados no chão ou, quando recomendado, usar descanso para os pés;
- 8 – Os antebraços deverão estar apoiados nas laterais da cadeira ou sobre a superfície de trabalho para que os ombros fiquem relaxados e em posição neutra;
- 9 – Procure trabalhar em um ambiente com iluminação adequada e conforto térmico;
- 10 – Regule o brilho do monitor para 70 ou 75 e evite posicionar a tela do monitor de frente para janelas;
- 11 – Faça pausas de recuperação de 5 a 10 minutos a cada 90 minutos trabalhados. Durante a pausa, não olhe para a tela do monitor, levante-se e aproveite para fazer alongamentos dos punhos, braços e coluna, além de algum deslocamento;
- 12 – Pratique hábitos saudáveis de vida como alimentação balanceada, sono regular e atividade física para capacitação aeróbica (caminhada, natação, ginástica, entre outros); e
- 13 – Notebooks e outros equipamentos portáteis similares não são indicados para trabalho em jornada maior que 02 horas por apresentarem alto risco ergonômico.



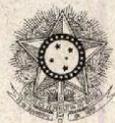
**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA DO TRABALHO**  
**TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

## **ANEXO II DO ATO SEGPE.S.GDGSET.GP Nº 47/2018**

### **REQUISITOS TECNOLÓGICOS**

- 1 – Internet banda larga com velocidade de transmissão mínima de 2 Mbps;
- 2 – Equipamento com processador de, no mínimo, 1 GHz;
- 3 – Memória de 2 GB;
- 4 – Espaço em disco (livre) de 100 MB para instalação do plugin Citrix e cadeias de certificados necessárias;
- 5 – Sistema operacional Windows XP ou mais recente;
- 6 – Internet Explorer 8 ou Mozilla Firefox 13;
- 7 – Ferramenta antivírus atualizada; e
- 8 – No caso de conexões WIRELESS (sem fio), o servidor teletrabalhador deverá desempenhar suas atividades em um local adequado às normas de ergonomia.

## Anexo ii



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Referente ao MEMORANDO SSEC/CDEP Nº 28, de 3/8/2018.

Assunto: Pesquisa sobre o tema "Teletrabalho no Serviço Público Federal".

Senhor Diretor-Geral da Secretaria,

Mediante o Memorando em epígrafe, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas encaminha solicitação da Professora Dra. Siegrid Guillaumon, da Universidade de Brasília, para realização de pesquisa de campo neste Tribunal sobre o tema "Teletrabalho no Serviço Público Federal", a ser aplicada pela estudante do curso de Administração Egly Lopes Moreno.

A solicitante informa que o objetivo geral do estudo é explorar os novos aspectos das relações de trabalho no serviço público federal que podem ser revelados a partir de experiências de teletrabalho nesta Corte. Ressalta que a metodologia será qualitativa exploratória, para a qual estão previstos os seguintes métodos de coleta de dados: análise documental de resoluções e de legislações atinentes, observação do espaço e rotinas de trabalho, entrevista de profundidade com gestores que lideram servidores em sistema de teletrabalho, conforme questionário anexo à solicitação.

Em face do exposto, submeto o assunto à consideração de V.Sa., propondo encaminhá-lo à elevada deliberação do Exmo. Sr. Ministro Presidente.

Brasília, 14 de agosto de 2018.

*Jose Railton Silva Rego*  
JOSE RAILTON SILVA REGO  
Secretário de Gestão de Pessoas

De acordo.

À elevada deliberação do Exmo. Sr. Ministro Presidente.

Brasília, 15 de agosto de 2018.

*Gustavo Caribé de Carvalho*  
GUSTAVO CARIBÉ DE CARVALHO  
Diretor-Geral da Secretaria

Autorizo nos estritos termos do questionário anexo à solicitação.

Brasília, 14 de agosto de 2018.

*João Batista Brito Pereira*  
JOÃO BATISTA BRITO PEREIRA  
Ministro Presidente do Tribunal Superior do Trabalho