



Teletrabalho Estruturado

Responsáveis: Secretaria de Gestão de Pessoas

Órgão: Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT da 8ª Região)

E-mail para contato: segep@trt8.jus.br

1 Identificação do Problema

O teletrabalho é uma tendência crescente na administração pública e, especificamente no âmbito do Poder Judiciário, tem se expandido ao longo dos últimos anos, especialmente em virtude da consolidação dos Processos Eletrônicos (Judicial e Administrativo). As principais vantagens do teletrabalho se traduzem em ganhos de produtividade, melhoria do clima organizacional e maior qualidade de vida.

No que tange ao contexto do TRT8, a partir dos últimos concursos públicos de servidores, verificou-se mudança de perfil da força de trabalho, composta em sua maioria por jovens oriundos de outras regiões do país. A título exemplificativo, a partir de levantamento realizado em meados de 2018, aproximadamente 35% do quadro de servidores é oriundo dos dois últimos concursos realizados (posses a partir de janeiro de 2014), sendo que, desse total, aproximadamente 60% é natural de outros estados da federação. Se considerarmos os três últimos concursos, pouco mais de 80% dos servidores ingressantes são nascidos a partir de 1980.

Esse novo perfil de força de trabalho traz diversos desafios à gestão, eis que se tratam de servidores que continuam a tentar novas aprovações em concursos públicos ou formas de movimentação para se aproximarem de suas famílias, em suas regiões de origem, passando a visualizar no teletrabalho uma alternativa para obterem maior flexibilidade no cumprimento da jornada, com ganhos em qualidade de vida. Nesse sentido, algumas unidades organizacionais, com gestores capacitados e atentos às novas demandas, passaram a utilizar o teletrabalho como estratégia de retenção, obtendo bons resultados em termos de clima organizacional e produtividade.

Todavia, considerando a grande pressão de rotatividade pelo novo perfil da força de trabalho, em outros casos, o teletrabalho passou a ser visto como alternativa para evitar movimentações por meio de licenças e remoções, sendo adotado de forma potencialmente aleatória.



A esse cenário, também se somavam os casos de desconhecimento sobre o regime, desinteresse e conseqüente despreparo de gestores para lidar com essa nova realidade, o que passou a refletir em problemas para a gestão, dado o descontentamento de muitos servidores, verificado em Diagnósticos de Clima Organizacional e na pesquisa realizada por meio do Programa de Combate ao Stress, conforme se verifica abaixo:

Conforme demonstrado no Gráfico 8, 43,63% do total das sugestões auferidas na pesquisa dos servidores dizem respeito a questões de Capacitação e Recursos Humanos e Infraestrutura. Entre as opiniões, os quesitos que mais se destacaram foram:

[...]

d) Ampliação do teletrabalho no âmbito do TRT da 8ª Região;

(RESULTADOS DO XI DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – Realizado de 16 de outubro a 14 de novembro de 2017)

4.1) Por que o teletrabalho é necessário e produtivo?

Não conceder teletrabalho (ou complexificar os quesitos necessários a obtê-lo) é compreendido pelos servidores como falta de confiança da organização frente a capacidade de produção deles e, também, como um equívoco da instituição a esse respeito. Em outras palavras, a concessão do teletrabalho para aqueles que dele necessitam e, de fato, podem laborar em casa, traria ganhos para os dois lados, na visão dos servidores.

Afirmam que a instituição precisa compreender o novo contexto do trabalho no mundo globalizado. Servidores de toda a parte do Brasil podem fazer concurso para qualquer lugar. A instituição está correta em contestar que “foi uma escolha” do servidor mudar de cidade ou Estado para conseguir um emprego. Mas os problemas de se viver longe das suas relações familiares e afetivas não deixam de existir apenas com esta constatação.

Quando se escolhe tomar posse em uma localidade longe de casa, geralmente a opção é por um concurso federal, sabendo-se que há regulamentos que possibilitam a remoção. Neste caso, os servidores sempre tiveram ciência da escolha realizada, porém alimentada pela esperança de retorno a localidades mais próximas de suas casas tão logo completarem o tempo de serviço que viabilize o pleito por tal retorno. Deixam claro que não há nenhum problema em morar no Pará, que gostam das pessoas, da cultura e da culinária, mas morar longe de casa traz muitas dificuldades emocionais.

Afirmam, todavia, que a instituição dificulta a remoção interna. E são contundentes na análise que fazem desta situação: “somos ótimos servidores porque entramos cheio de gás e vontade de mostrar serviço”. E continuam, fazendo uma espécie de alerta: “agindo assim, nos ‘prendendo’, a instituição irá nos perder, pois as alternativas são estas: a) ou conseguimos a remoção, b) ou acabamos adoecendo, c) ou passamos em outro concurso, d) ou continuamos aqui por teletrabalho”.

Todos os servidores gostariam da opção do teletrabalho, garantindo a instituição que cumpririam a meta de 30% a mais com facilidade e satisfação.



“Nós gostaríamos de permanecer no TRT8, que a instituição confiasse na gente concedendo o teletrabalho, com uma regulamentação que nos garantisse maior segurança jurídica. Da nossa parte, deixamos claro que o TRT8 pode confiar que faremos o melhor trabalho possível para garantir tanto a manutenção da qualidade da produção quanto que possamos permanecer próximos daqueles que amamos”.

Sabe-se que a concessão para essa prática tem expandido desde meados de 2017 e que há o olhar favorável da administração superior, mas percebe-se que ainda concentra-se majoritariamente na sede e no polo de Macapá. Essa modalidade de trabalho precisa ser desmistificada e difundida seus benefícios para mais gestores, ampliando nos casos possíveis em outras localidades. (RELATÓRIO DO PROGRAMA DE STRESS ORGANIZACIONAL – 2017).

2 Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Logo, considerando: 1) a existência de experiências bem sucedidas na adoção do teletrabalho, especialmente em unidades do Fórum Trabalhista de Macapá, que, no início de 2018, concentravam a quantidade de servidores em teletrabalho no âmbito desta Corte; 2) o risco em se utilizar o teletrabalho sem o devido planejamento e comprometimento da gestão; 3) a necessidade de atendimento das demandas dos servidores, consignadas em diagnósticos institucionais, pela ampliação do regime de teletrabalho no âmbito do TRT8, foi concebido o Projeto Teletrabalho Estruturado. O projeto objetivou: “estruturar o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho da 8ª Região, com a finalidade de fomentar boas práticas de gestão nas unidades, melhorar o clima organizacional e aprimorar os resultados institucionais”, de forma alinhada ao planejamento estratégico desta Corte, que prevê o Teletrabalho como Iniciativa Estratégica.

Nesse sentido, as unidades judiciais pertencentes ao Fórum Trabalhista de Macapá foram escolhidas como unidades-piloto para implementação do Projeto, sendo que, nos dias 26 e 27 de abril de 2018, foram realizadas as ações de sensibilização e capacitação de gestores e servidores para o gerenciamento do teletrabalho, com ênfase no desenvolvimento de planos de trabalho e no monitoramento de resultados, estimulando a adoção do regime de forma estruturada e sustentável, evitando que seja desvirtuado de sua proposta inicial, que alia ganhos organizacionais em termos de produtividade e ganhos pessoais em termos de qualidade de vida.

O evento contou com três módulos: comportamental, sob responsabilidade da servidora Úrsula Gomes, Psicóloga desta Corte; gerencial, sob condução do servidor



Rodopiano Neto, então Coordenador de Gestão Estratégica; e técnico, de responsabilidade do servidor Edilberto de Oliveira, Chefe do Núcleo de Apoio ao Processo Judicial Eletrônico.

Entre os conteúdos abordados no módulo comportamental destacaram-se a sensibilização sobre o teletrabalho e as implicações para saúde pessoal e institucional; a motivação para o teletrabalho; o perfil dos gestores e teletrabalhadores; e a administração de possíveis dificuldades. Por sua vez, no módulo técnico, o foco foi o treinamento na ferramenta PJe-KZ (distribuição de processos por servidor), além da conversão de processos para o PJe, CLE em Elaboração; utilização da ferramenta AutoCCLE, conferência de dados migrados e problemas e soluções conhecidos. Por fim, o módulo gerencial possibilitou a contextualização de conceitos básicos sobre clima organizacional e gestão por resultados; gestão estratégica, indicadores, metas e iniciativas; compartilhamento de práticas de gestão do teletrabalho e construção e monitoramento do Plano de Trabalho.

A metodologia utilizada englobou exposições teóricas, apresentação dialogada e prática vivencial.

Desse modo, considerando o sucesso da iniciativa ocorrida no Fórum Trabalhista de Macapá e as boas práticas coletadas naquela localidade, o Projeto foi estendido para as cidades de Belém e Ananindeua, áreas administrativas e judiciárias, de 1º e 2º grau, nos dias 28 e 29 de maio de 2018, com o mesmo escopo, incluindo a apresentação de boas práticas pelo Diretor de Secretaria da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, Rodrigo Oliveira, que demonstrou, na realidade de uma unidade judiciária, como é possível implantar o teletrabalho de forma estruturada, além de terem sido apresentados depoimentos em vídeo de gestores que gerenciam servidores em teletrabalho, assim como servidores que atuam na modalidade, relatando suas vivências.

Frise-se que o evento também foi levado à cidade de Parauapebas, a pedido do Juiz Titular da 1ª Vara do Trabalho de Parauapebas e Diretor do Fórum Trabalhista daquela localidade, tendo ocorrido nos dias 13 e 14 de agosto de 2018.

Nesse ponto, destaca-se que, a cada evento realizado, novas experiências puderam ser compartilhadas, o que contribuiu para o enriquecimento do processo de sensibilização previsto no escopo inicial e permitiu o aprimoramento dos conteúdos abordados. Além disso, em paralelo, este Tribunal também providenciou a atualização de seu normativo interno, alinhando-o às atualizações dos normativos sobre o



tema no âmbito dos Conselhos Superiores e regulamentando a operacionalização do regime internamente, propondo novos modelos de Plano de Trabalho e Relatório de Acompanhamento e Desempenho, a partir de processo de *benchmarking* com outros Tribunais e, considerando, ainda, seu contexto interno.

A fim de apoiar as ações, também fortaleceu a atuação de sua Comissão de Gestão do Teletrabalho, que, ao longo de 2018, passou a opinar acerca das renovações dos pedidos de teletrabalho e realizou atividades de orientação, esclarecimento de dúvidas, coleta e disseminação de boas práticas, além de trabalho de acompanhamento dos servidores e gestores de unidades em regime de teletrabalho, culminando em entrevistas realizadas ao final do exercício, a fim de avaliar as experiências e vivências dos servidores. Cumpre destacar que tais entrevistas foram conduzidas pela Psicóloga do Tribunal, que integra a Comissão, com o apoio de seus demais membros, e que também fez parte dos eventos promovidos no âmbito do Projeto Teletrabalho Estruturado. Nesse ponto, também se destaca a atuação da Coordenadoria de Saúde na avaliação e acompanhamento dos servidores.

Outro aspecto importante a ser pontuado refere-se à intensa divulgação realizada pela Assessoria de Comunicação Social, que editou diversas matérias sobre o tema e acompanhou o desenvolvimento das ações, alinhando a comunicação institucional e evidenciando a postura da Administração do TRT8 no comprometimento com a expansão do regime.

3 Resultados e benefícios alcançados

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

Ademais, a partir da compilação de dados realizada pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, verifica-se o aumento da produtividade destacado pelas unidades com servidores em regime de teletrabalho, que atestam experiência bastante satisfatória, não tendo sido relatados descumprimentos de quaisquer obrigações previstas em normativos e/ou plano de trabalho.



Como resultados de produtividade que podem ser associados ao teletrabalho, destacam-se a manutenção do Selo Ouro pelo TRT8 no Selo Justiça em Números do CNJ (Selo Ouro em 2014, 2016, 2017 e 2018), o atingimento de todas as metas nacionais vinculadas à Justiça do Trabalho em 2018 (conforme apuração institucional, pendente ainda de divulgação pelo CSJT e pelo CNJ), além da manutenção de 6 Varas do Trabalho entre as 10 melhores do Brasil, e de 17 entre as 50 melhores do Brasil no Índice Nacional de Gestão de Desempenho da Justiça do Trabalho (IGEST), divulgado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT), informação que pode ser consultada em: <<https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/varas-do-trabalho-da-8a-regiao-sao-destaques-no-igest-e-estao-entre-melhores-do-brasil>>. Destaca-se que, entre as Varas do Trabalho com melhores resultados, estão cinco de Macapá, sete de Belém e uma de Parauapebas, justamente Varas do Trabalho dentro do escopo do Projeto Teletrabalho Estruturado.

Frise-se, ainda, o intenso uso dos recursos de tecnologia da informação para dar suporte ao regime, exemplificado nas ferramentas de comunicação (telefone, videoconferências, *e-mail*, *hangouts*, *Whatsapp*), assim como nas estratégias de gerenciamento de tarefas (planilhas do Google, aplicativos como Trello), contribuindo para a racionalização do trabalho, de forma transparente e colaborativa.

Ainda a partir de informações levantadas pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, por meio de entrevistas, verifica-se a satisfação dos servidores em teletrabalho, a partir da maior qualidade de vida, podendo estar mais próximos de seus familiares, além da redução de custos e tempo no trânsito, assim como a possibilidade de executarem um trabalho de forma mais organizada, com maior concentração, produtividade e qualidade do trabalho. Verifica-se que os gestores corroboram com os resultados positivos em termos de maior satisfação e produtividade, complementando acerca da melhoria dos sistemas de gestão, já que a dinâmica do teletrabalho exige o aperfeiçoamento do planejamento e da organização dos métodos de trabalho das unidades.

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



em 2017 para 81,70% em 2018, um acréscimo de 15,82 p.p. Dados os casos de sucesso na prática do teletrabalho, cada vez mais servidores demandam a expansão do programa para outras localidades e também para unidades da Sede do Tribunal, a exemplo de áreas administrativas como a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Secretaria de Gestão de Pessoas, registro continuamente assinalado nas Pesquisas de Clima Organizacional realizadas pelo Tribunal desde 2007, que podem ser consultadas pelo endereço: <<https://www.trt8.jus.br/gestao-estrategica/diagnostico-institucional>>.

Portanto, os benefícios do estímulo à adoção e ampliação do regime de teletrabalho de forma estruturada são nítidos, sendo refletidos no atendimento dos anseios dos servidores por maior flexibilidade e qualidade de vida, além dos avanços nas estratégias de gestão das unidades, que permite a condução a melhores resultados organizacionais.

4 Custos e recursos envolvidos na implementação

Os custos envolveram a contratação de instrutoria interna, além das diárias e passagens, para eventos ocorridos fora da sede. Os recursos utilizados referem-se às pessoas e à estrutura disponibilizada para os eventos (espaço físico). No que se refere às demais ações de apoio (divulgação institucional, atuação da comissão), foram sem custos financeiros, dentro das atribuições das referidas instâncias.

5 Características inovadoras da prática

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

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

Nesse sentido, a adoção do Teletrabalho Estruturado levou as unidades estratégicas do Tribunal a desenvolverem também ferramentas de suporte aos gestores,



como a inclusão de módulo específico para controle de tarefas extraídas dos movimentos do Processo Judicial Eletrônico (PJe-JT) no Sistema de Inteligência de Negócios utilizados pelo TRT8, denominado Sistema Hórus, que é alimentado com base nos dados contidos na Plataforma e-Gestão administrada pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), fornecendo elementos para acompanhamento da produtividade individual dos servidores em teletrabalho.

6 Tempo de implementação: 1 ano.

7 Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas

Pode-se citar, como principal dificuldade para implementação do Projeto, a resistência natural existente em relação à nova forma de trabalho à distância, que ainda carrega um estigma de desconfiança em muitos magistrados e gestores, demandando gestão de mudança organizacional e da cultura organizacional como ferramentas de suporte.

No caso específico desta Corte, ao considerarmos o novo perfil de força de trabalho já comentado, tal desconfiança ainda se torna mais evidente, eis que muitos teletrabalhadores desenvolvem suas atividades de outras regiões do país, também gerando a desconfiança de servidores colegas de trabalho, o que pode levar a ruídos e eventuais conflitos.

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

Frise-se, ainda, a importância do compartilhamento de experiências bem-sucedidas com o teletrabalho, evidenciando o quanto essa estratégia pode contribuir para a melhoria da produtividade, sem comprometer o clima organizacional.

Nesse sentido, aos gestores que ainda apresentavam resistências, foi recomendado que somente adotassem a experiência quando realmente estivessem seguros e preparados para tal, evitando-se conflitos e prejuízos a suas unidades.



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

Por fim, em relação às dificuldades inerentes ao regime de teletrabalho, a partir do acompanhamento realizado pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, servidores e gestores relatam que os obstáculos enfrentados têm sido contornados a contento.

8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos

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

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

Nesse sentido, verifica-se que a apresentação do Projeto no *Workshop* Nacional sobre o Módulo IGest no Sistema Hórus, promovido por este Regional nos dias 3 e 4 de setembro de 2018, despertou bastante interesse dos representantes de outros Tribunais presentes no evento, que interagiram com dúvidas e importantes reflexões, evidenciando a importância da discussão sobre o tema.