

## **O Projeto-Piloto de Teletrabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**

Autores: Walter Caldas Marques e Leonel Gois Lima Oliveira

### **Resumo**

Tem-se como objetivo geral deste estudo analisar se o projeto-piloto de teletrabalho gerou ganhos para o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, tanto para seus servidores como para a sociedade. Descreve-se o processo de implantação do teletrabalho nessa instituição a partir de um estudo exploratório, apoiado pela técnica de estudo de caso. Através de análise qualitativa, constatou-se que o teletrabalho gera vantagens tanto para o judiciário cearense como para a sociedade, pois já obteve bons resultados no aumento de produtividade e da satisfação dos servidores, além de poder auxiliar a reduzir custos com a infraestrutura e manutenção do órgão e permitir a inclusão social e digital de trabalhadores. Conclui-se que o teletrabalho é um instrumento de gestão que a depender de sua forma de implantação, é capaz de gerar benefícios para a instituição, trabalhador e sociedade.

**Palavras-chave:** Poder Judiciário. Gestão. Teletrabalho. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

### **1 Introdução**

O Poder Judiciário brasileiro tem passado por um conjunto de transformações, ao longo da década de 2000, conhecido como “Reforma do Judiciário”, cujo principal marco, a Emenda Constitucional 45 de 2004 e possibilitou a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Oliveira, 2017; Brasil, 2019). As mudanças propiciaram a percepção de um incremento no nível de satisfação do brasileiro em relação ao Judiciário, porém ainda há muito a ser aprimorado, em especial no que se refere a opiniões consolidadas no senso comum do brasileiro sobre o Poder Judiciário (Falcão, 2009). O advento da *accountability* e o aumento dos meios de controle social, tais como a edição da Lei de Acesso à Informação, fazem com que as instituições públicas implementem políticas e programas que resultem em maior eficiência na utilização dos recursos e na prestação de serviços com a máxima qualidade (Brasil, 2011).

Paralelamente a isso, destaca-se o desenvolvimento em nível exponencial dos sistemas de informação, tornando-se um recurso valioso que pode contribuir para o aumento da eficiência e da produtividade das organizações. No Poder Judiciário brasileiro, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem se desenvolvido também, em especial com o aprimoramento do processo judicial eletrônico e as ações de fortalecimento de uma Governança de TIC (Lima & Cruz, 2011; Andrade & Joia, 2012). Observam-se mudanças na forma organizacional, com menos burocracia e mais resultado, e nas relações de trabalho, agora mais flexíveis. O teletrabalho surge, apoiado pela evolução tecnológica e dos meios de comunicação, como uma nova opção para o trabalhador, assim como para a adaptação das organizações a este novo cenário, que exige cada vez mais com menos recursos (Barros & Silva, 2010).

Nesse contexto, foi definido como problema da pesquisa: o projeto-piloto do teletrabalho foi capaz de gerar ganhos para o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) e para a sociedade, incluindo os trabalhadores? Para que se pudesse subsidiar a realização desta pesquisa, em suporte ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever o processo de implantação do projeto-piloto do teletrabalho, à luz da Portaria nº 224/2018-TJCE; identificar a modalidade de teletrabalho adotada pelo TJCE; verificar, por

meio da análise dos relatórios de acompanhamento e resultado do projeto-piloto de teletrabalho, se houve benefícios para a instituição e para a sociedade.

Por ser o teletrabalho uma prática de gestão ainda pouco disseminada e utilizada no meio governamental, em especial no Judiciário, reconhecidamente uma instituição conservadora, este tema se mostra relevante uma vez que envolve conceitos e questionamentos relativos às consequências que pode implicar para os servidores públicos e para a instituição.

## 2 O Teletrabalho

O conceito de teletrabalho não é uniforme e está sempre em processo de evolução, ainda não existindo um consenso, por parte dos estudiosos do assunto, acerca de uma definição precisa e generalizada. As divergências quase sempre estão relacionadas à utilização ou não de tecnologias da informação e comunicação, à periodicidade e quantidade de tempo em que as atividades são desenvolvidas fora da empresa e onde essas elas são desenvolvidas (Goulart, 2009; OIT, 2019). Para efeito de entendimento, este estudo entende que o teletrabalho consiste no trabalho, realizado por meio da utilização de sistemas de informação, à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho.

Quanto ao local de realização do trabalho, o teletrabalho pode ser classificado como (Trobe, 1999): **Trabalho em domicílio ou home office**, em que a atividade é a desenvolvida exclusivamente na própria residência do trabalhador, seja para apenas um empregador ou vários; **Centro compartilhado ou trabalho em telecentros**, que é o desenvolvido em centros compartilhados descentralizados da sede principal da empresa, providenciados por esta, em coparticipação ou não com outras empresas. São também conhecidos como espaços de *coworking*; **Trabalho de Campo ou trabalho itinerante**, em que a atividade pode ser realizada em qualquer lugar, como dentro de um automóvel ou avião, em um quarto de hotel ou em uma praça de alimentação de um *shopping center*; **Teletrabalho em equipes transacionais**, que é o que envolve equipes multidisciplinares trabalhando conjuntamente para a resolução de demandas e problemas corporativos, bem como na execução de projetos específicos.

### 2.1 Vantagens para o trabalhador, empregador e sociedade

O teletrabalho pode significar vantagens para os empregadores, trabalhadores e sociedade. As vantagens dizem respeito: ao aumento da produtividade, decorrente da melhor gestão do tempo por parte do teletrabalhador, à possibilidade de maior diversificação do quadro de trabalhadores, à redução de custos para as empresas e trabalhadores e à maior satisfação dos trabalhadores, além de contribuir para a responsabilidade social, na medida em que diminui o tráfego de carros nas cidades e promove a inclusão social e digital, ao permitir que pessoas deficientes e idosas permaneçam ativas e, com isso, sintam-se úteis e produtivas (Jardim, 2003).

Ao adotarem o regime de teletrabalho, as organizações possibilitam a inserção no mercado de trabalho de pessoas com certa incapacidade de se deslocarem aos locais de trabalho, seja por motivo de alguma doença ou simplesmente por não conseguirem conciliar sua rotina laboral com outros afazeres, tais como cuidar de filhos ou de parentes enfermos (Jardim, 2003).

Olhando para as vantagens advindas especificamente para o teletrabalhador, Trope (1999) diz que, ao desaparecerem as restrições de local e tempo, o teletrabalho pode

contribuir para o aumento da qualidade de vida da pessoa, pois permite uma melhor administração de seu tempo e uma possibilidade de melhor organizar sua vida pessoal. Assim, o trabalhador poderia dedicar mais tempo à família, tendo em vista que as atividades são realizadas em seu próprio domicílio, aumentando a convivência com seus filhos, cônjuge e outros familiares.

Outro fator importante é a redução de gastos com deslocamento realizado diariamente para a empresa, seja por automóvel próprio ou por algum outro meio de transporte. Ademais, ainda que o local de trabalho seja próximo à residência do teletrabalhador, com o crescente aumento da criminalidade, principalmente nos grandes centros urbanos, Barros & Silva (2010) destacam como consequência do teletrabalho a menor exposição dos trabalhadores à violência e a possível redução de intercorrências no trajeto ou no próprio ambiente da organização, o que representaria uma alternativa no enfrentamento das crises na segurança pública.

Com relação aos benefícios para o empregador, verifica-se que o teletrabalho pode significar uma vantagem competitiva para as empresas que o adotem. Por meio dele é possível, por exemplo, contratar um profissional altamente qualificado, porém que resida em município, estado ou país diverso do da sede da empresa (Jardim, 2003).

## 2.2 Aspectos Jurídicos

O teletrabalho já era realidade e já possuía previsão legal antes da reforma trabalhista, ocorrida em julho de 2017. É o que se depreende do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943). Com o advento da reforma trabalhista, a CLT foi profundamente alterada, destacando-se a regulamentação do teletrabalho por meio da criação do Capítulo II-A, artigos 75-A a 75-E, e a inclusão do inciso III ao artigo 62 (Brasil, 2017).

A definição de teletrabalho consta no artigo 75-B, de onde se intui que as suas principais características são a preponderância do trabalho realizado fora do estabelecimento do trabalhador, portanto, o teletrabalho não precisa ser necessariamente exercido integralmente fora das dependências da organização, e a utilização das tecnologias de informação e comunicação. A legislação ainda exclui do enquadramento como teletrabalho as atividades tipicamente externas, tais como vendedores e motoristas. A adoção de modalidade de teletrabalho é uma opção dos contratantes, sendo imprescindível que haja disposição expressa no contrato de trabalho. Frise-se que para a alteração do regime de trabalho presencial para o de teletrabalho deve existir a aceitação expressa do trabalhador. Por outro lado, no caso de alteração de regime de teletrabalho para o presencial, é suficiente a vontade do empregador, garantindo-se ao trabalhador o prazo mínimo de 15 dias para a transição.

Quanto à infraestrutura necessária, o artigo 75-D informa que os custos e o respectivo reembolso devem estar previstos em contrato escrito, sob a pena de o ônus recair sobre o trabalhador. Em relação à jornada de trabalho, o teletrabalho foi incluído dentre as exceções do artigo 62, ou seja, o trabalhador, regra geral, não tem direito ao pagamento de horas extras, adicional noturno e adicional de sobreaviso (Brasil, 2017).

No que diz respeito à normatização do teletrabalho no Poder Judiciário, o CNJ editou a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. A Resolução não obriga os tribunais brasileiros a adotarem programas de teletrabalho, mas suas diretrizes não podem ser contrariadas. Assim, cada juízo pode editar regulamentações próprias sobre o tema, em consonância com o regramento e as orientações do CNJ. Os principais pontos são: motivação para a adoção de programas de teletrabalho no

judiciário, descrevendo os objetivos pretendidos; conceituação e caracterização do teletrabalho; condições para a realização do teletrabalho; acompanhamento e capacitação (CNJ, 2016).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Realizou-se um estudo de caráter exploratório, com base num estudo de caso do processo de implantação do teletrabalho no âmbito do TJCE e uma pesquisa documental com base nos seguintes normativos: Decreto-Lei nº 5.542/1943, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Portaria nº 1.377/2017 do TJCE, Portaria nº 224/2018 do TJCE, Resolução do Órgão Especial nº 01/2019 do TJCE.

O projeto-piloto do teletrabalho do TJCE foi desenvolvido nos meses de maio a novembro de 2018. Foram preenchidos relatórios mensais que foram consolidados no mês de dezembro de 2018 e permitiriam avaliar o nível de produtividades alcançado pelos servidores que atuaram no teletrabalho e comparado com o grupo de controle que seguiram as suas atividades no modo convencional. De forma complementar, foram aplicados questionários online e entrevistas presenciais nos grupos de servidores em teletrabalho, nos servidores que continuaram no formato tradicional e nos gestores das unidades. Os dados obtidos buscavam avaliar o nível de satisfação dos servidores e gestores, bem como compreender o clima organizacional gerado por esse projeto-piloto.

O estudo foi desenvolvido a partir de uma triangulação de dados e métodos que enfatizaram procedimentos de natureza qualitativa, embora fossem obtidos números que possibilitasse uma análise quantitativa a partir de cálculos percentuais de nível de eficiência e de tabulações dos questionários respondidos. A utilização de técnicas de triangulação permitiu que fosse possível focar em como melhorar a qualidade do estudo desenvolvido (Abdalla, Oliveira, Azevedo, & Gonzalez, 2018). Procurou-se destacar uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, a partir de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, que não pode ser traduzido em números.

### **4 Discussão e análise dos resultados**

Nesta seção são discutidos e analisados os resultados obtidos, mas previamente apresenta-se uma breve descrição do caso analisado.

#### **4.1 Sobre Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**

O TJCE está organizado em 184 comarcas, tendo em sua composição 43 desembargadores, 445 magistrados, 4.268 servidores e 1.573 auxiliares distribuídos nas 425 unidades judiciárias existentes.

Segundo dados do Relatório Justiça em Números 2017, o TJCE apresentou a mais baixa produtividade da justiça estadual, com uma média de 929 processos baixados no Índice de Produtividade por Magistrado (IPM) no ano de 2016 (DPJ, 2017). Quanto aos dados de 2017, o Relatório Justiça em Números 2018 indica que o TJCE apresentou IPM de 674 para a segunda instância e 934 para a primeira instância, ambos muito abaixo da média nacional para a justiça estadual, que figurou em 1.289 e 1.940, 2º e 1º graus, respectivamente. A Taxa de Congestionamento, indicador que pode ser entendido como o percentual do acervo processual tramitado no ano que não é resolvido no mesmo exercício, aumentou de 74,1%, em 2017, para 75,2%, em 2018 (DPJ, 2018).

Diante desse cenário, o TJCE procurou adotar uma série de medidas para conferir maior celeridade na prestação jurisdicional, dentre as quais: aprovação da lei que efetivou a reestruturação judiciária, de forma a possibilitar uma distribuição mais racional e equilibrada da estrutura do judiciário sem o aumento da despesa; remanejamento da força de trabalho para as unidades mais sobrecarregadas; implantação do processo eletrônico para as comarcas de entrância final e unificação do sistema processual utilizado; adoção do programa de teletrabalho como ferramenta adicional de gestão e de política de gestão de pessoas (TJCE, 2019b).

#### **4.2 Implantação do teletrabalho no TJCE**

Um dos principais elementos motivadores para a adoção do teletrabalho no TJCE é que a virtualização dos processos judiciais e administrativos possibilita a utilização de trabalho remoto ou à distância, favorecendo a razoável duração dos processos e a celeridade de sua tramitação. Além disso, reconheceu-se por parte da presidência do órgão (gestão 2017-2019) o potencial do teletrabalho em termos de melhoria da qualidade de vida dos servidores e, por conseguinte, do desempenho da execução de suas atribuições, com possível impacto positivo na produtividade e em outros aspectos da prestação do serviço jurisdicional (TJCE, 2019b). Por fim, a edição da Resolução nº 227, de 15 de outubro de 2016, do CNJ, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, e as experiências bem sucedidas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), pioneiro na esfera da justiça estadual, Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), Justiça Federal da 5ª Região (TRF5), no estado do Ceará, referência principal para o TJCE, dentre outros tribunais, também foram grandes fatores motivacionais.

A ideia da possibilidade de se adotar o teletrabalho surgiu de uma ação inovadora no âmbito da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), unidade administrativa do TJCE que tem por competência “zelar pelo aumento da eficiência operacional e assegurar que as ações desenvolvidas no âmbito de atuação do Poder Judiciário do Estado do Ceará estejam compatíveis com as diretrizes institucionais e com o modelo de gestão adotado, primando pela gestão estratégica e otimização organizacional” (TJCE, 2016). Por se tratar de uma ação que envolveria diversas áreas que fogem à competência e expertise da SEPLAG, como a gestão de tecnologia da informação e comunicação e a gestão de pessoas, a Presidência do TJCE instituiu, por meio da Portaria nº 1.377/2017, grupo de trabalho com a finalidade de realizar estudos e elaborar projeto-piloto para a implantação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará (TJCE 2017).

O grupo de trabalho, composto pelos gestores de diversas áreas sensíveis ao projeto, tais como SEPLAG, cujo gestor teve a incumbência de coordenar os trabalhos, Secretaria Tecnologia da Informação (SETIN), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Assessoria de Articulação Interna Para o 1º Grau e Diretoria do Fórum da Comarca de Fortaleza, teve o prazo de trinta dias para apresentar o projeto à Presidência do TJCE.

No ano seguinte, por meio na Portaria nº 224/2018, alterada pela Portaria nº 1.033/2018, foi instituído o projeto-piloto de teletrabalho, consequência direta da atuação do, agora extinto, grupo de trabalho (TJCE, 2018). A mesma Portaria, além de dispor sobre o funcionamento do projeto-piloto, criou a Comissão de Avaliação do Teletrabalho (CAT), de caráter interdisciplinar e temporário, composta por servidores de unidades administrativas diretamente ligadas ao tema, tais como Gerência de Gestão de Pessoas e Saúde Ocupacional, Gerência de Otimização Organizacional e Gerência de Governança de TI.

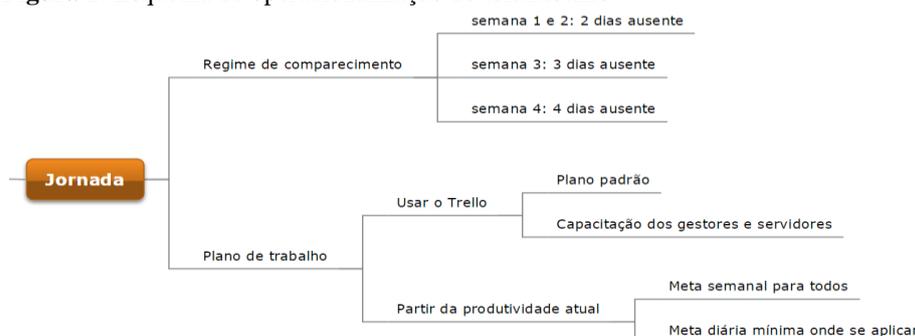
Para o TJCE, o teletrabalho é a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos, excluídas as atividades que, por sua natureza, constituam-se como trabalho externo, tais como os desempenhados por motoristas, colaboradores da imprensa e, principalmente, oficiais de justiça, e tem como objetivos: aumentar a produtividade e a qualidade de vida e de trabalho dos servidores; promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição; economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação.

A adesão do servidor à modalidade de teletrabalho foi facultativa, tendo prioridade: os servidores portadores de deficiência ou cujo filho, cônjuge ou dependente o sejam; as servidoras gestantes ou lactantes e os servidores em gozo de licença para acompanhamento de cônjuge. Por outro lado, em consonância com a Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, a quantidade servidores em teletrabalho, por unidade, limitou-se a 30% de sua lotação e não puderam participar os servidores: em estágio probatório; com subordinados ou ocupantes de cargo de chefia; que sofreram penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação; que apresentam contraindicação por motivo de saúde, constatada em perícia médica; residentes fora do país, salvo nos casos de licença para acompanhar o cônjuge.

Quanto à infraestrutura necessária, o projeto-piloto de teletrabalho vislumbrou, como áreas de importância, a ergonomia, tecnologia e suporte, comunicação e segurança da informação, que, conforme o artigo 14 da Portaria nº 224/2019, foram de responsabilidade do servidor. Antes do início do regime de teletrabalho, aquele deveria fornecer declaração expressa de que a instalação na qual executaria as atividades atendia às exigências definidas pelas áreas de gestão de pessoas e de tecnologia da informação, quanto àquelas quatro áreas de importância.

A operacionalização do projeto-piloto de teletrabalho, chamada de jornada pela Comissão de Avaliação do Teletrabalho (CAT), foi subdividida em duas frentes: regime de comparecimento e plano de trabalho. A Figura 1 apresenta um esquema de operacionalização do teletrabalho.

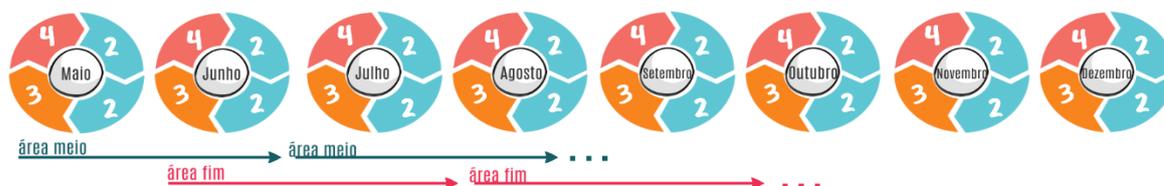
**Figura 1:** Esquema de operacionalização do teletrabalho.



**Fonte:** Comissão de Avaliação do Teletrabalho (CAT) do TJCE.

O projeto-piloto de teletrabalho contemplou 15 unidades, sendo 5 administrativas (Auditoria Administrativa de Controle Interno, Consultoria Jurídica, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Gestão de Pessoas e a Inspeção da Corregedoria Geral de Justiça) e 10 judiciárias (envolvendo unidades da Comarca de Fortaleza, Comarca de Maracanaú, do 2º grau de jurisdição), habilitando 3 vagas a cada uma delas. Cada um dos 3 servidores participantes permaneceu, um após o outro, por dois meses em regime de teletrabalho, o que constitui um ciclo, totalizando seis meses de duração do projeto-piloto, ou seja, três ciclos. Com o objetivo de aferir o impacto do teletrabalho executado em espaços de tempo com duração distinta, cada mês teve a seguinte escala: 1ª e 2ª semanas: dois dias em teletrabalho; 3ª semana: três dias em teletrabalho; 4ª semana: quatro dias em teletrabalho. A Figura 2 ilustra a escala de teletrabalho para as unidades das áreas meio e fim, com início em maio e término em novembro de 2018.

Figura 2: Escala de teletrabalho.



**Fonte:** Comissão de Avaliação do Teletrabalho (CAT) do TJCE.

Cada servidor em regime de teletrabalho teve um plano de trabalho, elaborado pelo gestor de sua unidade, contendo a descrição das atividades, as metas de cumprimento, a periodicidade de cada semana do ciclo de teletrabalho e o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho. O acompanhamento e a comunicação dos servidores em teletrabalho com sua chefia e com a CAT ocorreu por meio do *Trello*<sup>®i</sup> e do Sistema de Administração Judiciária (SAJ), do próprio TJCE.

Quanto à avaliação do projeto-piloto de teletrabalho, levou-se em consideração o desempenho e a satisfação do servidor, a percepção do gestor da unidade sobre o teletrabalho e a percepção do impacto na equipe presencial. O desempenho do servidor em teletrabalho foi medido com base na produtividade, que teria que ser, no mínimo, 15% superior àquela estipulada para os servidores que executam iguais atividades de forma presencial. Logo, mais uma vez corroborando com as diretrizes do CNJ, o projeto-piloto de teletrabalho restringiu-se às atribuições em que fosse possível mensurar objetivamente a produtividade do servidor. De forma complementar, a satisfação do servidor em teletrabalho, a percepção do gestor da unidade e o impacto na equipe presencial foram mensurados por meio de pesquisas virtuais e entrevistas presenciais, realizadas no início, meio e fim de cada ciclo.

### 4.3 Resultados obtidos com a implantação

Ao final dos três ciclos de execução do projeto-piloto do teletrabalho, a CAT apurou e consolidou os resultados em dezembro de 2018. Foram 33 servidores em regime de teletrabalho, sendo 21 provenientes de unidades judiciárias e 12 de unidades administrativas. Reforçando o caráter individual das avaliações, verificou-se o alcance do nível mínimo de produtividade de 15%, como estabelecido pela Portaria n. 224/2018 (TJCE, 2018), foi obtido por 11 servidores das unidades judiciais e 11 de unidades administrativas. Portanto, no geral,

constatou-se aumento de produtividade na maioria dos casos. A variação obtida foi de 15%, até 90% de incremento na produtividade das atividades desempenhadas no projeto-piloto de trabalho em comparação ao estipulado no plano de trabalho. Além disso, as avaliações de satisfação dos servidores foram positivas e não foi percebido impacto no clima das equipes presenciais.

Quanto às dificuldades enfrentadas, a única considerada como relevante foi com relação à comunicação entre o servidor, a chefia imediata e aos membros da CAT. Os 5 servidores da área judicial que não conseguiram obter o ganho de produtividade relataram que faltou o acompanhamento por parte da chefia, principalmente com relação a algumas das dificuldades operacionais nos sistemas judiciais eletrônicos. Consequentemente, a chefia imediata, também, deixou de reportar aos integrantes da CAT os problemas ocorridos ao longo dos ciclos de teletrabalho. Embora, houvesse uma ferramenta de acompanhamento simultâneo, careceu uma comunicação mais fluída para a resolução das dificuldades. Nesses casos, a atividade em regime de teletrabalho ficou prejudicada, fazendo com que os serviços retomassem ao seu posto de trabalho na forma presencial para dar continuidade ao que ficou estabelecido no plano de trabalho. Além disso, a comunicação entre o TJCE e o servidor em regime de teletrabalho, seja por limitações técnicas ou de segurança, comprometeu pelo menos um dia do ciclo de cada servidor.

Por fim, 5 servidores da área judicial e 1 servidora da área administrativa atuaram no regime de teletrabalho e obtiveram ganhos de produtividade, mas não alcançaram o percentual mínimo de 15% estabelecido na Portaria n. 224/2018 (TJCE, 2018)

Conforme exposto, no mês de dezembro de 2018, os dados foram tabulados e desenvolvida uma consolidação a ser apresentada à Presidência do TJCE para deliberação da continuidade ou não do regime de teletrabalho. Os resultados foram considerados satisfatórios, pois foi possível perceber o ganho de produtividade e de ter uma metodologia que permitisse um acompanhamento adequado das atividades desempenhadas. Portanto, foi instituído, por meio da Resolução do Órgão Especial nº 01/2019, de 24 de janeiro de 2019, o regime de teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará, agora em caráter definitivo (TJCE, 2019a).

Percebe-se que alguns ajustes foram realizados nesta Resolução como, por exemplo, uma nova comissão, a Comissão de Gestão do Teletrabalho (CGT), que passou a ser coordenada pelo Secretário da SGP e não mais da SEPLAG e o percentual mínimo de produtividade será definido numa Instrução Normativa a ser posteriormente publicada. Destaca-se, também, que o TJCE avaliará o primeiro ano da implementação do teletrabalho com o objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas. Os resultados serão encaminhados ao CNJ para que sejam providenciadas melhorias no regulamento desse Conselho.

## 5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo principal analisar se a implantação do teletrabalho no âmbito de TJCE gerou ganhos para a instituição e para a sociedade. Por meio de uma abordagem qualitativa e do estudo de caso, foi possível conhecer e descrever como se deu a implantação e o monitoramento do teletrabalho, bem como os consequentes impactos nos atores do processo, ou seja, o próprio órgão e os teletrabalhadores.

Verificou-se que a definição de teletrabalho adotado pelo TJCE vai ao encontro dos conceitos descritos pelos autores pesquisados, qual seja a prestação de serviços fora das

dependências da organização, com o auxílio das tecnologias da informação e comunicação, e que a modalidade adotada foi a de trabalho em domicílio ou *home office*, em que as atividades são desenvolvidas na residência do trabalhador.

Quanto aos possíveis benefícios resultantes para o TJCE, a pesquisa revelou que houve um incremento da produtividade, que atingiu até 90%. Importante mencionar que a doutrina aborda o aumento da produtividade como uma possível vantagem para as organizações que adotam o regime de teletrabalho, entretanto, no caso em tela, isso se tornou um requisito *sui generis* do programa, pois se exigiu um acréscimo mínimo de 15% nos resultados, em relação às metas estipuladas para atividades realizadas de forma presencial.

Outra vantagem decorrente, menos relevante, foi a disponibilidade de estações de trabalho e microcomputadores para sua utilização pelos demais servidores que realizam as atividades presencialmente. Demais benefícios apontados pela literatura, tais como redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, redução dos custos com infraestrutura, não foi possível aferir, visto que o teletrabalho foi implantado em forma de projeto-piloto há menos de um ano, carecendo mais tempo para a realização de análises melhor embasadas.

Com relação às vantagens para o servidor em teletrabalho, a pesquisa de satisfação elaborada e aplicada pela SGP, apontou resultados positivos, sem impacto no clima das equipes de trabalho presencial. Portanto, há evidências que nos levam a inferir que a implantação do projeto-piloto do teletrabalho pelo TJCE gerou ganhos para o órgão e seus servidores.

## Referências

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 19(1), 66-98.
- Andrade, A., & Joia, L. A. (2012). Organizational structure and ICT strategies in the Brazilian Judiciary System. *Government Information Quarterly*. 29, S32-S42.
- Araújo, E. R., & Bento, S. C. (2012). *Teletrabalho e aprendizagem: contributos para uma problematização*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do home office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2019). Brasília, Recuperado em 01 de março de 2019, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- Decreto-Lei n. 5.542, de 1º de maio de 1943*. (2019) Brasília. Recuperado em 14 de fevereiro de 2019, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)
- DPJ – Departamento de Pesquisas Judiciárias (2017). *Justiça em Números 2017*. Brasília: CNJ.
- DPJ – Departamento de Pesquisas Judiciárias (2018). *Justiça em Números 2018*. Brasília: CNJ.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. (2016). Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. *Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências*. Recuperado em 14 de fevereiro de 2019, de <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>

- Falcão, J. (2009). O Judiciário segundo os brasileiros. In: Guerra, S. (Org.). *Transformações do Estado e do direito: novos rumos para o Poder Judiciário*. 1(1), 13-30. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível*. Brasília: SENAC.
- Jardim, C. C. S. (2003). *O teletrabalho e suas atuais modalidades*. São Paulo: LTr.
- Lima, T. C., & Cruz, M. V. G. (2011) O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Oliveira, L. G. L (2017). Dez anos de CNJ: reflexões o envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631-656.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Sítio institucional*. Recuperado em 14 de fevereiro de 2019, de <http://www.ilo.org>
- TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2016). *Resolução do Órgão Especial nº 23/2016, de 01 de julho de 2016*. Dispõe sobre as competências da Secretaria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, nos termos da Lei Estadual nº 15.833, de 27 de junho de 2015.
- TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2017). *Portaria n. 1.377, de 10 de agosto de 2017*. Institui o grupo para elaboração de projeto piloto acerca da implantação do Teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará.
- TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2018). *Portaria n. 224, de 20 de fevereiro de 2018*. Institui o projeto-piloto de teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará, dispõe sobre o seu funcionamento e cria a Comissão de Avaliação do Teletrabalho (CAT).
- TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2019a). *Resolução do Órgão Especial n. 01, de 24 de janeiro de 2019*. Institui o regime de teletrabalho, dispõe sobre o seu funcionamento e cria a Comissão de Gestão do Teletrabalho, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará.
- TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2019b). *Relatório de Gestão 2017-2019*. Fortaleza: Parque Gráfico do TJCE.
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

---

<sup>i</sup> Aplicativo de gerenciamento de projetos baseado na web e disponibilizado gratuitamente no sítio eletrônico <[www.trello.com](http://www.trello.com)>.