

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Autonomia e poder hierárquico no contexto do teletrabalho

Vinicius Pozzebon da Silva

Mestrado em Sociologia

Orientador:
Doutor Nuno Nunes, Professor Auxiliar,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

Autonomia e poder hierárquico no contexto do teletrabalho

Vinicius Pozzebon da Silva

Mestrado em Sociologia

Orientador:
Doutor Nuno Nunes, Professor Auxiliar,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido realizado não fosse o apoio de algumas pessoas, que precisam de ser mencionadas.

Agradeço ao professor Nuno Nunes, que foi um excelente orientador. Ajudou-me enormemente na conceção desta pesquisa e soube equilibrar objetividade e incentivo em suas intervenções durante a execução do trabalho.

Esta pesquisa simplesmente não teria acontecido sem a fundamental ajuda de Luciana Pitrez, que assumiu a tarefa de me colocar em contato com a maior parte dos desembargadores e assessores-chefe entrevistados. Além dela, preciso mencionar os nomes de Felipe Zorzato, Cíntia Pacheco e Roberta Janz, que também ajudaram nos convites aos participantes.

A todos os desembargadores e colegas servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, que aceitaram ser entrevistados e me deram o tempo e a atenção necessários, minha gratidão.

Tive a ajuda de dois amigos muito queridos, em fases diferentes do trabalho. A elaboração dos guiões de entrevista contou com a contribuição do Cassiano Borowsky e a primeira revisão crítica do conteúdo do trabalho foi feita pela Bárbara Biolchi. A eles e à Mafalda Pereira, que fez a revisão final do texto, agradeço com muito carinho.

O ISCTE deu-me a oportunidade de conhecer a Camila Moura e a Camilla Toquetti, que se tornaram minhas amigas íntimas e compartilharam comigo as ansiedades e alegrias do mestrado, do início ao fim.

Todos os meus familiares e amigos têm a minha gratidão pelo apoio que sempre me dão, das mais variadas formas. Em especial, agradeço ao meu marido, Douglas Alves, que é um companheiro exemplar e nunca deixou de apoiar amorosamente as minhas decisões de vida.

Muito obrigado.

Resumo

Esta dissertação aborda como o teletrabalho reflete os lugares de classe ocupados pelos trabalhadores e qual a sua influência na tensão estabelecida entre a busca por maior autonomia do trabalhador e a manutenção do poder hierárquico. A revisão bibliográfica baseia-se nas reflexões de Erik Olin Wright e António Firmino da Costa sobre as classes sociais, bem como em materiais publicados pela OIT, Eurofound e OCDE e em várias revistas científicas que abordam os temas do teletrabalho, autonomia e poder hierárquico. Esta investigação fundamenta-se também em entrevistas semiestruturadas com indivíduos que atuam no segundo grau de jurisdição do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, no sul do Brasil. São trabalhadores altamente dotados de recursos escolares, culturais e económicos, o que se reflete nas funções por eles desempenhadas. Os entrevistados foram separados em três níveis hierárquicos, que são os de dirigentes, gerentes e executantes. Os questionários aplicados foram formulados de forma a captar a percepção dos participantes sobre as ligações entre teletrabalho e qualidade de vida, produtividade, comunicação e confiança. O aumento da autonomia dos executantes, sem prejuízo do poder hierárquico exercido pelos demais níveis, foi o principal resultado desta pesquisa.

Palavras-chave: teletrabalho, classe social, autonomia, poder hierárquico.

Abstract

This dissertation addresses telework and its relations towards the class location of workers as well as the tension established between the pursuit of growing autonomy of workers and the maintenance of the hierarchical power of the employer. The literature review is based on the reflections on social classes by Erik Olin Wright and António Firmino da Costa and on published materials by the ILO, Eurofound and OECD, as well as in several scientific journals, on the themes of telework, autonomy and hierarchical power. The research is based on semi-structured interviews with individuals who work in the second degree of jurisdiction of the Regional Labor Court of the 4th Region, in southern Brazil. These are workers highly endowed with school, cultural and economic assets, which is reflected in their relationship with the functions they perform. The interviewees were separated into three hierarchical levels, which are those of chiefs, managers and performing workers. The applied questionnaires were formulated in order to capture the perception of the participants about the link between telework and quality of life, productivity, communication and confidence. The increase in the autonomy of the performing workers, without a loss of hierarchical power by the other levels, was the main result of this research.

Keywords: telework, social class, autonomy, hierarchical power.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Lista de abreviaturas	ix
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da literatura	5
1.1. Classe Social e “teletrabalhabilidade” (teleworkability)	5
1.2. Autonomia e poder hierárquico	8
Capítulo 2. Metodologia	13
2.1. Objetivos e conceitos-chave	13
2.2. Estrutura da pesquisa e análise	14
Capítulo 3. Dinâmicas do teletrabalho	17
3.1. Prevalências	17
3.2. Efeitos	19
3.3. Diretrizes	22
Capítulo 4. Teletrabalho no TRT4	25
4.1. Força de trabalho	25
4.2. Regulamentação e produtividade	27
Capítulo 5. Análise e discussão dos resultados	31
5.1. Nível dirigente	31
5.2. Nível de gerência	33
5.3. Nível executante	35
5.4. Discussão	37
Conclusão	41
Fontes consultadas	45
Referências Bibliográficas	47
Anexo A. Guião de entrevista — Desembargadores	53
Anexo B. Guião de entrevista — Assessores-chefe	55
Anexo C. Guião de entrevista — Assistentes	57

Lista de abreviaturas

- ACM — Almeida, Costa e Machado (tipologia de classe social)
- CNJ — Conselho Nacional de Justiça (Brasil)
- CRFB — Constituição da República Federativa do Brasil
- EDL — Empresários, dirigentes e profissionais liberais
- Eurofound — Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
- IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INE — Instituto Nacional de Estatística (Portugal)
- JRC — *Joint Research Centre (of European Commission)*
- OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OIT — Organização Internacional do Trabalho
- OMS — Organização Mundial da Saúde
- PNAD — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (duas modalidades: Contínua e COVID)
- PTE — Profissionais técnicos e de enquadramento
- SERPRO — Serviço Federal de Processamento de Dados (Brasil)
- TIC — Tecnologia de Informação e Comunicação
- TRT4 — Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (Brasil)
- TST — Tribunal Superior do Trabalho (Brasil)
- UE — União Europeia

Introdução

A presente dissertação investiga o fenómeno do teletrabalho e os seus efeitos no que toca ao grau de autonomia do trabalhador e à estrutura hierárquica inerente à lógica laboral.

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho caracterizada por dois elementos: (1) a realização do trabalho fora da sede da empresa/organização/instituição à qual o trabalhador se encontra vinculado e (2) a transmissão dos resultados do trabalho ao empregador através de recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) (Messenger, 2019, p. 12). Neste sentido, o Instituto Nacional de Estatística (INE) define teletrabalho como “trabalho à distância com recurso a meios informáticos e telecomunicações na produção e/ou transferência dos resultados do trabalho”¹. Também o conceito de teletrabalho adotado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) é composto por esses dois elementos: “*telework is defined as the use of information and communications technology (ICT) – such as desktop computers, laptops, tablets and smartphones – for work that is performed outside the employer’s premises*” (OIT & OMS, 2021, p. 1).

Uma primeira distinção merece ser adiantada. O trabalho a partir da casa do trabalhador (*work from home* ou *home office*), realizado através do recurso às TIC, é uma espécie de teletrabalho, ainda que não se enquadre dentro desta ampla categoria. Embora trabalhar a partir de casa tenha sido o padrão durante a pandemia, o teletrabalho pode ocorrer em qualquer lugar que não seja o que seria usualmente expectável tendo em vista a ocupação do trabalhador, o que por via de regra corresponde à sede do empregador (Ker *et al.*, 2021, p. 7). A distinção é importante, uma vez que, por exemplo, antes do período de restrições provocado pela pandemia, mais mulheres trabalhavam a partir de casa, ao passo que mais homens realizavam teletrabalho (Touzet, 2023, p. 7). Portanto, trabalhar em casa pode ser teletrabalho, mas nem todo o teletrabalho é realizado a partir de casa.

Outro aspeto que merece ser destacado é o facto de que escapa ao conceito de teletrabalho, de acordo com as definições apresentadas, o fenómeno do trabalho residual, realizado fora do escritório (assim entendido como a sede do empregador) com um carácter complementar ou suplementar. Assim, o teletrabalho é um termo que se refere à carga horária de trabalho padrão do empregado. A literatura recente propõe o acréscimo deste terceiro elemento, de forma explícita, no conceito de teletrabalho, que seria então o “*trabalho realizado em um local físico diferente do local de trabalho padrão, durante o horário normal, usando tecnologia de informação e comunicação*” (Touzet, 2023, pp. 6 e 23).

¹ Disponível em <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/188?modal=1>. Acedido em 28 de agosto de 2023.

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) e a OIT referem que essa modalidade de trabalho teve origem na indústria da informação na Califórnia na década de 1970 (Eurofound & OIT, 2017, p. 3). Contudo, o teletrabalho é um fenómeno que pode ser enquadrado dentro de um movimento social maior, que propõe uma flexibilização no contexto laboral. Este movimento deve-se, por um lado, à entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho e à consequente padronização do modelo familiar de dois provedores. Por outro lado, deve-se também ao desenvolvimento das TIC e à massificação do acesso à internet, que permitiram o surgimento de novas ocupações profissionais (Eurofound, 2022b, p. 3). Desta forma, o trabalho torna-se progressivamente cada vez menos dependente do seu local original à medida que a informação se independentiza de suportes físicos, passando a ser armazenada em nuvens e acedida de forma mais rápida através de dispositivos eletrónicos (Messenger, 2019, p. 7).

Portanto, o teletrabalho é anterior à pandemia de COVID-19. Contudo, é impossível falar de um sem abordar o outro, visto que a emergência sanitária que vivemos a partir de 2020 causou uma rutura profunda no até então inabalado modelo de vida calcado na separação entre as vidas profissional e doméstica. Quando ficou claro que o isolamento social recomendado pela OMS duraria mais do que alguns dias ou semanas, o trabalho mudou-se para a casa das pessoas, tanto quanto possível. Esta foi a solução adotada por inúmeras empresas como única alternativa para se manterem em funcionamento e para evitarem, ainda que parcialmente, o despedimento de funcionários (Criscuolo *et al.*, 2021, pp. 4-5). Questões sobre a prevalência e as consequências do teletrabalho antes, durante e após a crise sanitária serão mais aprofundadas no terceiro capítulo desta dissertação.

Após o alívio das restrições de circulação decorrentes da pandemia, o teletrabalho tornou-se um tema de discussão generalizado, não mais enquanto política de emprego necessária e de carácter emergencial, mas sim como uma alternativa ao modelo padrão de trabalho presencial, com os seus desafios e as suas vantagens. A literatura indica que o futuro converge para a consolidação do teletrabalho, num nível superior ao que se verificava anteriormente à pandemia e inferior ao que se verificava no início da pandemia. A maior parte dos trabalhadores e das organizações indicam que o regime ideal para o futuro é o híbrido, ou seja, o teletrabalho parcial. Prevendo a alternância entre períodos de trabalho remoto e presencial, este regime permite conjugar as vantagens de ambas as modalidades (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 7; Eurofound, 2023a, pp. 23; OCDE, 2020, p. 13).

No entanto, o debate sobre o completo retorno ao trabalho presencial mantém-se na contemporaneidade e ecoa posições já mapeadas anteriormente: em geral, empregadores e gerentes resistem à adoção do teletrabalho para além do contexto de emergência social, ao contrário da maior parte dos funcionários, que são mais recetivos a esta modalidade (Adrijan *et al.*, 2021, p. 7; Criscuolo *et al.*, 2021, p. 5). Essa oposição de perceções e de expectativas para o futuro reflete a dinâmica de poder inerente às relações de trabalho. Do ponto de vista jurídico e social, o empregador pode, de

forma legítima, dar ordens ao empregado e zelar pelo seu cumprimento. Em última análise, o empregador tem o direito e mesmo o dever de controlar o seu empregado, o que reflete o antagonismo intrínseco às classes sociais, decorrente das relações de produção (Wright, 1985, pp. 34-35).

O teletrabalho pressupõe a confiança, por parte do empregador, de que o empregado realizará suas funções, ainda que fora do alcance do seu olhar. O afastamento físico entre empregador e empregado facilita a resistência ao trabalho deste último, o que ameaça o balanço de poder original. Não é por acaso que, antes da pandemia, o teletrabalho era visto como uma espécie de privilégio e concedido a empregados em função das suas altas posições hierárquicas, mais do que pela natureza das tarefas executadas (Eurofound & JRC, 2021, p. 50). Com o alargamento do teletrabalho a trabalhadores administrativos de níveis hierárquicos baixo e médio (Eurofound, 2022b, p. 15), coloca-se a seguinte questão: será que o acréscimo de autonomia do trabalhador poderá implicar uma perda de poder hierárquico por parte de quem controla o trabalho, ou seja, de quem ocupa funções de direção e gerenciamento.

Assim, o objeto principal desta dissertação é investigar se, e em que medida, o teletrabalho altera efetivamente a hierarquia no trabalho. A percepção da estrutura hierárquica dentro de uma organização pode ser compreendida através da experiência subjetiva do trabalhador no que toca à posição que ocupa nessa estrutura, mas também pode ser verificada através de aspetos objetivos, nomeadamente a partir da forma como os diversos atores que compõem a organização comunicam através dos instrumentos utilizados para controlo e avaliação do trabalho. Neste sentido, procura-se estudar as alterações que foram adotadas no processo de trabalho tendo em vista a adaptação ao teletrabalho e a manutenção da estrutura hierárquica, investigando também as consequências da implementação dessas medidas. Para isso, este trabalho articulará os conceitos de teletrabalho, autonomia, poder hierárquico, produtividade e classe social. Com base nesses objetivos, formulo as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1: o teletrabalho aumentou a ênfase na produtividade como dimensão de controlo de trabalho.

Hipótese 2: o teletrabalho fez a comunicação entre trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos diminuir em quantidade, mas aumentar em qualidade.

Hipótese 3: o teletrabalho aumentou a autonomia dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo.

Hipótese 4: no contexto do teletrabalho, os níveis hierárquicos mais altos captam uma perda do seu poder face ao aumento de autonomia dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo.

Para isso, esta dissertação dedica o primeiro capítulo a uma revisão da literatura, focando-se nos temas da autonomia e da hierarquia no trabalho e na sua ligação com o conceito de Erik Olin Wright

de situações contraditórias dentro das relações de classe. No segundo capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa, que envolveu entrevistas a funcionários públicos que atuam no Poder Judiciário brasileiro, nomeadamente no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª região, um tribunal de segunda instância, especializado em direito laboral, com jurisdição abrangendo o Estado do Rio Grande do Sul. A população investigada é composta por desembargadores (nível dirigente), assessores-chefes (nível de chefia) e assistentes (nível executante). Os primeiros e os segundos fazem parte da classe dos dirigentes. Os últimos são profissionais técnicos e de enquadramento, conforme a tipologia ACM (Costa, 1998, p. 227). O terceiro capítulo desenvolve de forma mais pormenorizada a temática do teletrabalho e as suas consequências para os trabalhadores, os empregadores e para a sociedade em geral, enquanto o quarto capítulo foca-se na apresentação do órgão público e dos trabalhadores estudados. O quinto capítulo apresenta a análise das entrevistas e discute os seus resultados. O trabalho encerra-se com uma conclusão, que destaca os resultados obtidos e as limitações desta investigação.

Revisão da literatura

O presente capítulo destina-se a uma revisão bibliográfica e está dividido em duas secções. A primeira associa o conceito de *posições contraditórias dentro das relações de classe*, de Erik Olin Wright, à tipologia ACM de classes sociais, argumentando que a posição destacada conferida a alguns trabalhadores na estrutura social e que, conseqüentemente, lhes permite o acesso ao teletrabalho, favorece a adesão a valores contrários ao interesse material de classe dos trabalhadores. Na segunda secção, abordam-se os conceitos de autonomia e de poder hierárquico no contexto do trabalho, dado que estes são essenciais para a compreensão das dinâmicas de poder inerentes às relações de trabalho.

1.1. Classe Social e “teletrabalhabilidade” (*teleworkability*)

A estrutura de classes pode ser entendida, como propõe Wright, sob diferentes níveis ou aspetos. No nível mais básico, a exploração e a dominação dividem capitalistas e trabalhadores. Num segundo nível de análise, os mecanismos de acumulação de oportunidades acedidas por uma parte dos trabalhadores, geram barreiras que restringem o acesso de outros trabalhadores aos melhores empregos, que ficam assim reservados a uma classe que se situa em uma posição mediana. Num terceiro plano, é possível classificar grupos de indivíduos através de níveis mais específicos, tendo em conta o nível de bem-estar económico de que desfrutam na sociedade (Wright, 2015, pp. 30-32).

A matriz analítica constituída a partir da ideia de exploração leva à conclusão de que classes sociais com interesses opostos, apesar disso, são dependentes uma da outra. Ainda que se contraponha ao indivíduo explorado, o explorador não pode eliminá-lo, uma vez que o seu o seu bem-estar económico depende dele. Esta tensão radica num exercício constante de dominação e resistência, bastante notória no processo produtivo. Assim, o empregador ou quem o representa utiliza diversas formas de vigilância, disciplina e controlo (poder hierárquico), às quais se contrapõem, como elementos de poder do empregado, a escassez de sua habilidade profissional no mercado de trabalho, a sua capacidade de controlar o esforço individual que dedica ao processo de trabalho e a habilidade de negociação coletiva das condições de trabalho (Wright, 2015, pp. 61-62 e 70-71).

Wright reconhece a complexidade da sociedade atual, mas lembra que o facto de os trabalhadores desfrutarem de diferentes níveis de conforto material não anula a ligação entre os seus interesses materiais objetivos e as relações de propriedade e processos de exploração. Fiel ao conceito basilar marxista de exploração e crítico ao emprego simplista da expressão “classe média”, o autor apresenta-nos, então, o conceito de *posições contraditórias dentro das relações de classe*, sob o argumento de

que o mesmo indivíduo pode ocupar, simultaneamente, as posições de explorador e de explorado. Para o autor, a exploração pode ocorrer em três dimensões: na propriedade de ativos capitais, no controlo de ativos organizacionais, na posse de ativos credenciais ou habilidades (*skills*).

Uma pessoa que depende do seu trabalho para sobreviver e não possua qualquer capital económico, poderia, ainda assim, ocupar tanto a posição de explorador, sob a ótica do controlo de ativos organizacionais ou da posse de habilidades específicas, como a posição de explorado, no campo da propriedade de ativos capitais. Essa constatação dá conta, inclusive, de situações como a dos “supergerentes”, cujos altíssimos rendimentos não constituem um salário, mas antes uma parcela dos lucros, cedida pelos capitalistas. Assim, estes indivíduos acedem a uma parte do poder normalmente associado aos capitalistas (Wright, 2015, p. 172).

A hegemonização do capitalismo neoliberal, alicerçada no culto ao individualismo e na perspetiva utilitarista e economicista da existência humana (Franco *et al.*, 2021), tende a favorecer uma análise de classe mais fragmentada. De facto, empiricamente, notam-se padrões de vida diversos entre os trabalhadores, que evidenciam o acesso desigual a recursos não apenas económicos, mas também culturais (Costa, 1998, p. 198). Esse reconhecimento favorece a classificação dos indivíduos em categorias marcadas principalmente pela profissão e pelo grau de escolaridade, tendo como foco a forma com que a busca pela melhoria da sua condição económica e pela realização dos interesses desses indivíduos se manifestam durante a vida (Wright, 2015, pp. 156-157 e 209).

Ao procurar articular indicadores socialmente relevantes, nomeadamente ligados à educação e à profissão, António Firmino da Costa apresenta-nos o Indicador Socioprofissional Individual de classe social, também conhecido como a tipologia ACM (Almeida, Costa e Machado). Segundo este método, os indivíduos podem ser enquadrados nos seguintes grupos: (1) empresários, dirigentes e profissionais liberais (EDL), correspondentes às classes dominantes, mais altas, ou à burguesia; (2) profissionais técnicos e de enquadramento (PTE), que corresponde à “nova classe média assalariada”; (3) trabalhadores independentes (TI), correspondente aos donos de pequenos comércios, a pequena burguesia; (4) empregados executantes (EE) e (5) operários (O), dois grupos correspondentes ao proletariado (Costa, 1998, pp. 226-230).

Nesta classificação, os EDL são a categoria que detém poder económico, institucional e profissional, ao passo que os PTE são trabalhadores detentores de alto nível de recursos educacionais, culturais, técnicos e científicos, cuja trajetória enquanto categoria social está intimamente ligada ao avanço da sociedade da informação e ao aumento dos anos de escolarização (Almeida *et al.*, 2006, pp. 74-76; Costa *et al.*, 2007, pp. 5-7 e 70-71). Estes dois segmentos são os que mais utilizam a internet e os que mais se identificam com valores de autopromoção, registando uma maior abertura à mudança (Nunes, 2013, pp. 97 e 109-110). Os PTE destacam-se de outras categorias de trabalhadores precisamente por acumularem recursos não apenas económicos, mas também educacionais e

culturais. Este tipo de trabalhadores possuem um elevado nível de escolaridade, rendimentos médios superiores, maiores níveis de confiança institucional e interpessoal, apresentando também uma adesão mais alta a práticas de ação coletiva (Nunes, 2013, p. 63; Martins *et al.*, 2009, p. 273). Neste sentido, os PTE são o grupo mais protegido da precarização na União Europeia (UE) (Nunes, 2013, p. 127).

No seio de uma forte competição, de uma crescente desigualdade económica e de uma segmentação do mercado de trabalho, consequências da transição do final do período keynesiano para a atual sociedade da informação e do conhecimento, a educação é o elemento-chave que garante o relativo sucesso e proteção dos PTE (Nunes, 2013, p. 69; Costa, 1998, p. 231). A educação proporciona o acesso a melhores empregos e também se reflete em características próprias a esse grupo, tais como o discurso de modernidade; o cultivo à qualificação, ao conhecimento e à informação técnica; o consumo de serviços lúdicos, culturais, estéticos, desportivos e educacionais e acesso a um nível patrimonial diferenciado, por exemplo uma segunda casa e mais que um automóvel (Mauritti & Martins, 2014, pp. 154 e 169; Martins *et al.*, 2009, p. 273).

Assim, melhores empregos proporcionam qualidade de vida no trabalho. Contudo, a qualidade de vida no contexto laboral não depende apenas de benefícios económicos (salário, oportunidades de promoção, nível de segurança no trabalho etc.), mas também de fatores de ordem subjetiva, tais como as condições psicológicas para o desenvolvimento do trabalho, o nível de complexidade das tarefas laborais, o grau de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador, a sua participação e a sua integração na organização, a relevância social do trabalho que executa, a autonomia de que usufrui no processo laboral e o equilíbrio que consegue construir entre trabalho, família e lazer (Cerdeira & Kovács, 2014, p. 331). A qualidade do emprego a que um indivíduo pode aceder é, portanto, ao mesmo tempo condicionada por fatores prévios, decorrentes do contexto sociocultural do indivíduo (acesso a educação e cultura, nomeadamente), e fator determinante de uma melhoria de sua condição de existência, articulando, assim, ação e estrutura (Costa, 1998, p. 287).

Melhores condições de trabalho, como, por exemplo, salários altos ou estabilidade no emprego, tendem a diminuir a resistência do trabalhador e a sua intenção de deixar a organização. Isso resulta em maior dedicação e comprometimento por parte do empregado. Por outro lado, essas condições representam um investimento por parte da empresa, que será mais resistente a despedir esse empregado, o que resulta num acordo positivo de classe (Wright, 2015, pp. 238-242). Nesse contexto complexo, em que interesses materiais opostos não impedem compromissos circunstanciais, a posição privilegiada dos PTE, no que se refere ao acesso a melhores empregos, torna-os mais aptos a ocupar posições de explorador nos âmbitos do controlo de ativos organizacionais e da posse de ativos credenciais.

O teletrabalho aparece, atualmente, como um elemento de qualificação de um trabalho, no sentido em que está associado a posições mais privilegiadas dentro do mercado de trabalho. Por isso, o contexto específico do teletrabalho estabelece uma desigualdade de base entre os trabalhadores, já que nem todas as atividades são compatíveis com essa modalidade de trabalho. Em inglês, cunhou-se o termo “*teleworkability*”, traduzida em português pelo neologismo “teletrabalhabilidade”, para designar justamente a viabilidade de uma tarefa ou ocupação ser realizada através de teletrabalho, ou seja, a possibilidade técnica de fornecer força de trabalho (*work input*), de forma remota, a um processo económico (Eurofound, 2023b, p. 6).

É possível dividir as tarefas em três categorias, de acordo com a sua teletrabalhabilidade: (a) aquelas que envolvem processamento de informações, que podem ser executadas de forma remota sem ou com pouca perda de qualidade; (b) as que envolvem interação social sem a exigência do contacto físico, podendo ser executadas remotamente, mas com perda potencial de qualidade; (c) as que têm natureza física e, portanto, não podem ser realizadas remotamente com a tecnologia atualmente disponível. Assim, são mais teletrabalháveis as ocupações que envolvem predominantemente tarefas intelectuais, uso intensivo do computador e limitada necessidade de interação social, razão pela qual a prevalência do teletrabalho é maior entre pessoas com níveis mais altos de escolaridade e com salários melhores. Deste modo, o teletrabalho é uma modalidade associada a bons empregos (Eurofound, 2022b, pp. 15-21; Eurofound & JRC, 2021, p. 50).

As ocupações compatíveis com o teletrabalho concentram-se nos setores económicos de informação, comunicação e prestação de serviços. Também se concentra nos setores financeiros e de seguros e, ainda, na Administração Pública. Neste sentido, o teletrabalho é mais frequente em países com maiores níveis de desenvolvimento económico (OIT, 2021, p. 3). Também nessa linha, constata-se que o teletrabalho é visto de forma positiva, apesar de a sua exequibilidade depender das condições de infraestrutura física e tecnológica das organizações e das competências técnicas e do nível de escolaridade dos trabalhadores. (Crisciolo *et al.*, 2021, p. 19; Espinoza & Reznikova, 2020, p. 8). Portanto, o teletrabalho e os seus benefícios são mais acessíveis precisamente aos profissionais técnicos e de enquadramento, os quais, juntamente com o grupo dos dirigentes a que estão subordinados, compõem a população de interesse do presente estudo.

1.2. Autonomia e poder hierárquico

Se o trabalho é essencial ao trabalhador como fonte de rendimento financeiro, também o é enquanto fonte de satisfação. Através do trabalho, o indivíduo busca a realização de uma atividade interessante, que alimente a sua autoestima e que lhe possibilite a construção de um propósito para a existência (Sayin *et al.*, 2021, pp. 928-929). Tendo em vista a preservação da motivação do trabalhador no

desempenho das tarefas laborais é essencial que este seja tratado de forma respeitosa e digna no seio da organização e do processo produtivo para o qual contribui (Laaser & Karlsson, 2022, p. 801)

Um dos elementos centrais que contribui para a satisfação no trabalho é a autonomia. É possível perceber esse conceito sob um viés subjetivo. A autonomia engloba as práticas e as relações de trabalho informais que se formam em paralelo à estrutura formal da organização, os vínculos sociais que se formam no ambiente laboral e que não dependem diretamente da execução de tarefas profissionais (Laaser & Karlsson, 2022, p. 804). Por outro lado, uma aceção objetiva do termo diz respeito ao grau de discricionariedade (*discretion*) do trabalhador sobre os seus métodos e horários de trabalho (processo de trabalho) e sobre o objeto do trabalho e o uso das suas habilidades (conteúdo do trabalho) (Lopes *et al.*, 2014, p. 311). O grau de autonomia de um trabalhador varia, podendo manifestar-se a partir de escolher a ordem das tarefas que lhe cumprem serem executadas até a completa liberdade de escolha sobre *o que, como e quando* fazer em seu trabalho, o que representaria o nível máximo da autodeterminação (Lopes *et al.*, 2017, p. 451).

Como contraponto à autonomia, o poder hierárquico do empregador engloba o direito e as formas de controlo do trabalhador dentro do processo de produção. Diz respeito a qualquer método ou procedimento adotado com o intuito de estruturar e organizar o processo de trabalho e os seus atores (D'Amours *et al.*, 2022, p. 15). Tradicionalmente, a supervisão dos trabalhadores ocorre através da vigilância direta e da contagem do tempo de trabalho, métodos ligados à presença física do trabalhador no local de trabalho previamente determinado pela organização. Contudo, o facto de o trabalhador realizar as suas tarefas fora da sede do empregador, tal como acontece através da modalidade do teletrabalho, não impede a supervisão do trabalho a partir desses critérios, uma vez que o aparato tecnológico que permite a execução do trabalho de forma remota fornece também ao empregador instrumentos de controlo direto, tais como a monitorização de e-mails, a contagem de tempo on-line, a captura de ecrãs e a manutenção de câmaras ligadas durante o horário de expediente (Aloisi & De Stefano, 2022, p. 300).

Embora a adoção desses métodos de controlo intensivo do teletrabalhador seja tecnicamente possível, não há evidências de que tais práticas tenham aumentado durante a pandemia. A sua adoção gera stress e reduz o bem-estar do trabalhador, na medida em que é assumida como uma quebra de confiança por parte dos gerentes e acaba por anular as vantagens do teletrabalho (Eurofound, 2023b, p. 6; Gutiérrez-Crocco *et al.*, 2023, p. 16; Lopes *et al.*, 2014, p. 321; Jaakson & Kallaste, 2010, p. 205). Além disso, o controlo laboral através de métricas quantitativas, apesar de apto e até profícuo no caso de tarefas mais simples, afeta negativamente tarefas mais complexas, que requerem um controlo de qualidade (Ranganathan & Benson, 2020, pp. 585-587).

Paralelamente, a flexibilização internacional do trabalho provoca uma mudança no padrão de organização laboral na direção de um modelo de desenvolvimento de competências individuais e

organizacionais, com o qual o acompanhamento da produtividade, ou seja, o foco no resultado, é mais compatível do que as tradicionais métricas temporais de controlo do trabalho (Rebelo, 2021, pp. 24-40). Neste sentido, estabelece-se uma negociação entre a concessão de autonomia ao trabalhador e a manutenção do poder de controlo do empregador, que tem como elemento mediador a confiança entre os ocupantes de diferentes níveis hierárquicos da organização.

A confiança é o elemento que determina a própria estrutura hierárquica das organizações, pois os ocupantes das posições de direção e gerência são escolhidos em função da confiança que a organização deposita neles (Gutiérrez-Crocco *et al.*, 2023, p. 5). Durante a pandemia, a situação de teletrabalho obrigatório forçou as empresas a estenderem essa confiança a ocupantes de cargos de mais baixo nível hierárquico. Contudo, com o retorno à normalidade, essa confiança alargada começou a retrair-se (Williamson *et al.*, 2022, p. 51). As pessoas que desempenham cargos superiores hierárquicos resistem ao teletrabalho, quer por não confiarem na capacidade de trabalho dos seus empregados sem supervisão direta (Williamson *et al.*, 2022, p. 46), quer por temerem que os empregados se habituem à ausência de vigilância, o que pode causar uma perda de controlo na equipa (Clouet, 2022, p. 253).

A confiança no trabalho encontra-se intimamente ligada à confiança geral das sociedades, tendo sido já demonstrado que os gerentes de empresas localizadas em países com altos níveis de confiança são menos suspeitos de oportunismo e projetam ambientes de trabalho mais autónomos (Lopes *et al.*, 2017, p. 465). Esse dado sugere que os países mais desenvolvidos economicamente têm uma maior prevalência do teletrabalho, como se verá de forma mais aprofundada no capítulo 3, não apenas pelas suas particularidades de ordem económica e tecnológica, mas também social e cultural.

Quanto aos empregados executantes, isto é, os que não detêm um cargo de comando hierárquico, a confiança nos seus superiores fá-los compreender que estes não pretendem prejudicá-los e que até, em alguns casos, podem agir em seu benefício. Neste sentido, a concessão de um maior nível de autonomia, associada ao acesso ao teletrabalho, é lida como um gesto benéfico para o trabalhador, podendo resultar num aumento de bem-estar, de confiança na organização e de compromisso com o trabalho (Yunus & Mostafa, 2022, pp. 1345-1346). Por outro lado, se a concessão do *privilégio* do teletrabalho vem acompanhada de uma intensificação do volume de trabalho, essa troca pode provocar uma diminuição da confiança no empregador e um sentimento de injustiça, transformando o suposto aumento de autonomia num elemento de deterioração da qualidade de vida do trabalhador (Lott & Abendroth, 2023, p. 97; Wöhrmann & Ebner, 2021, p. 363).

Ainda que não haja um aumento efetivo do volume de trabalho, no contexto do teletrabalho, a autonomia concedida ao empregado está geralmente ligada a uma expectativa de maior disponibilidade ao trabalho, não apenas por parte dos superiores hierárquicos, mas também de colegas e do próprio trabalhador, sob a forma de autocobrança (Abgeller *et al.*, 2022, pp. 20-21). Tal

deve-se ao modo como o teletrabalho transfere para o empregado a responsabilidade não só de executar as tarefas laborais, mas também de organizar o fluxo de trabalho e de garantir a entrega de resultados, situação que reduz a necessidade e a resistência à supervisão (Ranganathan & Benson, 2020, p. 601; Jaakson & Kallaste, 2010, p. 206).

Ainda como resultado dessa transferência, a maior adesão aos objetivos e à cultura da organização por parte do empregado é reconhecida pelo empregador como um benefício (Abgeller *et al.*, 2022, p. 5). Efetivamente, alguns estudos dão conta da ligação entre o nível de autonomia do empregado e comportamentos proativos, de valorização dos objetivos empresariais. Todavia, esses estudos ressaltam a possibilidade de essa relação poder constituir um fenômeno de causalidade reversa, o que indica que a concessão de maior autonomia aos empregados pode não ser a causa, mas o resultado de uma maior produtividade previamente demonstrada. Nestes casos, os trabalhadores mais produtivos são os mais escolhidos para o desempenho das suas funções em regime de teletrabalho (Hornung & Rousseau, 2007, p. 420; Williamson *et al.*, 2022, p. 52).

Apesar disso, o alcance de autonomia constitui, em si, uma vantagem para o trabalhador, que por isso aceita o paradoxo anteriormente descrito, caso haja uma boa organização do trabalho e bom tratamento por parte da chefia, fatores que fomentam a confiança recíproca nas relações laborais (Abgeller *et al.*, 2022, pp. 20-21). Neste caso, a autonomia acrescida é utilizada pelo trabalhador como um instrumento de construção de um modo de vida mais livre das amarras tradicionais do trabalho presencial, permitindo, por exemplo, uma melhor conciliação do trabalho com a vida familiar (Casaca, 2014, p. 365), aspecto que pode provocar uma melhoria da condição de existência do indivíduo (Costa, 1998, p. 287). Por outro lado, o teletrabalho tem consequências negativas na vida dos trabalhadores. Por vezes, pode promover a sensação de apagamento das fronteiras entre vida privada e vida profissional, efeito muitas vezes apreendido como um desequilíbrio ou como uma injustiça na relação laboral, provocando assim a diminuição do compromisso do trabalhador para com a sua organização (Lott & Abendroth, 2023, pp. 95-97).

Por essas razões, a experiência do teletrabalho é complexa e gera percepções frequentemente antagônicas, no que toca à avaliação das suas consequências na qualidade de vida do trabalhador. No caso do teletrabalho, a relação dinâmica entre autonomia e controlo de trabalho é mediada pela confiança e implica uma reorganização do processo produtivo. A necessidade de gestão reduz, em quantidade, mas aumenta, em qualidade, o que aumenta a importância dos gerentes de nível hierárquico intermediário (Canivenc & Cahier, 2021, p. 17).

Metodologia da pesquisa

Neste capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa adotada. A primeira secção expõe os objetivos gerais e específicos desta investigação, conforme explicitados nas hipóteses formuladas e apresentadas na introdução, articulando-os com os conceitos-chave explorados no capítulo anterior. A segunda parte do capítulo dedica-se à estratégia, ao desenho e ao método de pesquisa, e também explica o tipo de análise que foi desenvolvido.

2.1. Objetivos e conceitos-chave

O objetivo geral desta pesquisa é compreender as eventuais alterações que o teletrabalho pode provocar na estrutura hierárquica de uma organização. Dentro do contexto laboral, o poder do empregador é exercido através de trabalhadores que ocupam posições de direção, chefia ou supervisão. Do ponto de vista social e jurídico, estes trabalhadores são responsáveis, de forma legítima, por exigir a execução de tarefas aos trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores. Em contraponto a este exercício de autoridade, o trabalhador procura prestar o seu serviço com alguma autonomia, o que decorre da busca por reconhecimento social (Sandel, 2020, p. 203). A adoção do teletrabalho afasta o empregado do contacto direto do empregador e gera um aumento da autonomia (Eurofound, 2022b, p. 26; Eurofound & OIT, 2017, p. 1). Assim, a problemática desta investigação pode ser apresentada pela seguinte questão: *O aumento de autonomia decorrente do teletrabalho altera o equilíbrio de forças entre os níveis hierárquicos no contexto laboral?* Adotam-se como critérios de medida a avaliação do trabalhador, a comunicação entre chefes e executantes e a perceção subjetiva sobre a estrutura de poder no local de trabalho.

Na primeira secção do capítulo anterior, foram abordadas duas visões sobre classe social, provenientes de tradições sociológicas diversas, mas que podem ser operadas de forma integrada. Associado a esta discussão encontra-se o conceito de teletrabalhidade (teleworkability). Este termo refere-se à viabilidade do teletrabalho, restrita materialmente a determinadas atividades, pela sua natureza, e a determinados trabalhadores, pela posição socioprofissional que ocupam. A articulação dos conceitos de classe social e teletrabalhidade é importante porque os dados de que dispomos indicam que o teletrabalho é uma prerrogativa quase exclusiva de um segmento social específico. Trata-se de trabalhadores com altos níveis de recursos educacionais e culturais, pertencentes maioritariamente ao grupo dos profissionais técnicos de enquadramento (PTE). Também vinculados ao teletrabalho, os dirigentes (D) são o grupo que detém a prerrogativa de comandar esse trabalho.

Consequentemente, este grupo influencia processos sociais. (Costa, 1998, p. 229). Essas posições sociais de relativo privilégio constituem o que Wright denomina *posições contraditórias dentro das relações de classe* e oferecem a esses indivíduos diferentes possibilidades. Podem utilizar a sua posição para tentar ascender a classes superiores, podem aliar-se às classes superiores ou ainda podem aliar-se às classes inferiores (Wright, 1987, pp. 124-126). Estas estratégias revelam-se através de opiniões, comportamentos e hábitos e um dos objetivos específicos desta investigação é sua análise.

Na segunda secção do primeiro capítulo, foram abordados os conceitos de autonomia e de poder hierárquico. São elementos que representam dois polos opostos de expressão de poder na relação laboral. Quanto mais intenso for o controlo sobre o trabalho, menos espaço de expressão individual sobra ao trabalhador. O balanço entre poder hierárquico e autonomia é mediado pela confiança e tem efeitos dentro e fora da esfera laboral, nomeadamente na produtividade e no bem-estar do trabalhador. O aumento da autonomia gerado pelo teletrabalho obriga a adaptações no processo produtivo, na forma de cobrança de resultados e no modo de comunicação entre níveis hierárquicos. O estudo dessas mudanças também constitui um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Neste sentido, os conceitos principais utilizados neste trabalho são classe social, teletrabalho, autonomia e poder hierárquico. Além disso, discutem-se temas como a produtividade, o bem-estar do trabalhador e a confiança no contexto laboral. Estes eixos teóricos têm a função de organizar os dados recolhidos, servindo também de base para a reflexão sobre esses mesmos dados (Bryman, 2012, p. 9).

2.2. Estrutura da pesquisa e análise

A presente investigação baseia-se em revisão teórica, procedida no capítulo anterior. A estratégia de pesquisa utilizada é do tipo qualitativa. O desenho de pesquisa é baseado no estudo do caso do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4). A pretensão deste trabalho é converter o discurso de indivíduos sobre as suas experiências pessoais em dados relevantes para a compreensão do fenómeno do teletrabalho, a partir da análise do contexto particular dos funcionários públicos do segundo grau de jurisdição do TRT4 (Clark *et al.*, 2019, p. 107; Lune & Berg, 2017, p. 170).

O TRT4 é um tribunal com sede na cidade de Porto Alegre e com jurisdição laboral no Estado do Rio Grande do Sul, na Região Sul do Brasil. O capítulo 4 da dissertação dedica-se à caracterização deste órgão e da sua estrutura administrativa, analisando também de forma breve o perfil dos funcionários públicos que o compõem e que constituíram o público investigado neste trabalho. Esta investigação centrou-se em testemunhos de trabalhadores que atuam no segundo grau de jurisdição, em 21 dos 48 gabinetes de desembargadores que integram este tribunal.

Como método de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Esta escolha partiu da intenção de obter o máximo de “autenticidade e profundidade” possível no que se refere às

experiências subjetivas dos entrevistados em relação ao tema investigado (Quivy, 1995, p. 192). As entrevistas basearam-se em três guiões distintos, desenvolvidos para os diferentes níveis hierárquicos. Todos estão divididos em três partes, dedicadas à qualificação do entrevistado, à compreensão da sua experiência pessoal com o teletrabalho e à perceção das suas impressões sobre como o teletrabalho influencia as relações de trabalho, respetivamente. As perguntas foram formuladas de forma a evitar o direcionamento dos entrevistados e permitir-lhes o livre desenvolvimento dos temas abordados. Por vezes, os participantes adiantaram respostas a perguntas que ainda não tinham sido formuladas. Em alguns casos, as suas manifestações suscitaram questões que não tinham sido planeadas. Assim, ao longo do processo, priorizou-se a livre produção de conteúdo por parte dos participantes, tendo sido necessário regressar ao guião apenas quando a conversa se afastava da temática de investigação. (Quivy, 1995, pp. 192-193).

Os participantes da pesquisa foram selecionados de forma a maximizar, dentro do possível, as variáveis género, idade e situação familiar. Todos os entrevistados possuem grau superior de educação. O quadro 2.1 sistematiza as características demográficas dos entrevistados.

Quadro 2.1: Características demográficas dos entrevistados

Cargo	Desembargadores	Assessores-chefe	Assistentes	Total
Nível hierárquico	superior	intermediário	inferior	
Total	7	7	7	21 (100%)
Mulheres	2	5	3	10 (47,6%)
Homens	5	2	4	11 (52,4%)
Idade (média)	57,43 anos	52,57 anos	37 anos	49 anos
Tempo no tribunal (média)	25,29 anos	22,5 anos	14,14 anos	22,21 anos
Tempo no cargo (média)	7,14 anos	8,71 anos	7 anos	7,62 anos
Sem companheira/o	2	1	2	5 (23,8%)
Com companheira/o	5	6	5	16 (76,2%)
Sem filhos	3	1	5	9 (42,9%)
Com filha/o/os	4	6	2	12 (57,1%)

A maior parte dos entrevistados foi convidada a participar na pesquisa diretamente pelo autor ou por intermédio de outros funcionários do tribunal, mas alguns dos participantes foram também indicados por entrevistados. Os trabalhadores que auxiliaram nos convites não fazem parte da população investigada. A seleção de indivíduos limitou-se à procura de ocupantes de três cargos específicos, vinculados a gabinetes distintos, de forma a evitar a incorporação de dois entrevistados a atuar na mesma repartição do tribunal. Assim, foram adotadas, de forma combinada, as estratégias de amostragem por julgamento e oportunidade e por bola-de-neve (Burgess, 2006, pp. 44-45).

As entrevistas foram realizadas pela internet, através da aplicação Google Meet, a partir do local de residência do entrevistador, em Lisboa. A maior parte dos entrevistados respondeu às perguntas no seu domicílio, no Brasil. Alguns dos participantes estavam na sede do tribunal quando concederam a entrevista. Os encontros tiveram uma duração média de 45 minutos.

Com o consentimento prévio dos entrevistados, as conversas foram gravadas, o que viabilizou o processamento dos dados. As gravações encontram-se armazenadas no *drive* associado à conta pessoal do autor e não foram acedidas por outras pessoas. Além disso, os princípios éticos de confidencialidade e de não identificação dos participantes foram informados aos entrevistados e são respeitados na presente dissertação, que não divulga nomes nem dados pessoais que permitam a identificação indireta dos entrevistados. Por esse motivo, o capítulo 5 faz referência aos entrevistados no género masculino, exceto quando a dimensão de género for relevante para a análise. As transcrições de trechos das entrevistas respeitam a literalidade, suprimidas marcas discursivas que, sendo irrelevantes ao conteúdo do discurso, poderiam facilitar a identificação do entrevistado.

As entrevistas são tratadas tendo como base o método de análise de conteúdo, através do qual se procurou identificar e documentar “atitudes, visões e interesses dos indivíduos” (Drisko & Maschi, 2015, p. 2) sobre as problemáticas abordadas nesta investigação. Neste sentido, as informações recolhidas foram organizadas primeiramente em quadros de referência, para sistematizar e permitir a comparação das respostas obtidas em cada questão. Posteriormente, esse inventário de respostas foi organizado por conceito mobilizado e por nível hierárquico, tendo em vista a construção de inferências válidas e correlacionáveis (Krippendorff, 2004, p. 18). De seguida, formularam-se as interpretações que constam do capítulo 5 desta dissertação, que também apresenta os resultados relativos às quatro hipóteses apresentadas na introdução. Dada a natureza da pesquisa, os resultados não podem ser generalizados. Contudo, acredita-se na possibilidade de a articulação dos fundamentos teóricos com os resultados do presente estudo poder ser eventualmente utilizada em estudos posteriores (Bryman, 2021, pp. 70-71; Clark *et al.*, 2019, p. 117).

Dinâmicas do teletrabalho

Este capítulo dedica-se a uma análise mais aprofundada do teletrabalho. Na primeira secção, abordam-se dados de prevalência, sob as dimensões temporal, geográfica e económica, com a intenção de demonstrar como tem evoluído este fenómeno. Na segunda secção, o foco passa a ser a perceção das consequências do teletrabalho para os trabalhadores e para as organizações. A terceira secção discute, de forma breve, as diretrizes para o futuro do teletrabalho, baseando-se no que a literatura especializada já investigou. Esses dados serão úteis como elemento de articulação entre os fundamentos teóricos expostos anteriormente e a análise dos resultados da presente pesquisa.

3.1. Prevalências

Antes da pandemia, em 2019, o trabalho a partir de casa ocupava 7,9% dos trabalhadores, a nível mundial. No caso de países de níveis de renda baixo ou médio, a maior parte destes eram trabalhadores por conta própria. Nos países de alto nível de renda, onde prevalecem ocupações gerenciais, profissionais e técnicas, a maioria era composta por trabalhadores dependentes (OIT, 2021b, p. 9). Na Europa, em 2019, 5,4% dos trabalhadores atuavam em casa “geralmente” e 9% faziam-no “às vezes” (Eurofound 2022c, p. 7). De modo geral, em países europeus e nos Estados Unidos, o trabalho a partir de casa ocorria principalmente de forma esporádica, antes da pandemia (OECD, 2020, p. 5).

Em 2020, a pandemia da COVID-19 atuou como catalisador do teletrabalho a nível mundial, embora com intensidades distintas em cada país, dado que as diferentes vagas da pandemia levaram à adoção de medidas particulares pelos governos nacionais, que variaram quanto ao rigor e à duração (Ker *et al.*, 2021, pp. 11-13; OCDE, 2021, p. 2). No verão europeu de 2020, 34% dos trabalhadores trabalhavam apenas em casa, enquanto 14% realizavam trabalho híbrido, e 52% atuavam só no escritório. Na primavera de 2021, esses pontos percentuais mudaram para 25%, 18% e 57%, respetivamente, e na primavera de 2022, o trabalho presencial subiu para o patamar de 69%, ao passo que o teletrabalho integral reduziu para 12%, tendo o trabalho híbrido permanecido para 18% dos trabalhadores (Eurofound, 2023b, p. 5). A variação da prevalência do teletrabalho durante o período de confinamento social também se encontra ligada ao facto de que muitos empregadores nunca tinham experienciado o teletrabalho. Por isso, o processo de adaptação do contexto laboral ao ambiente doméstico foi prolongado (Eurofound, 2022a, p. 27).

Em Portugal, a incidência do teletrabalho na população empregada também variou consoante as medidas governamentais de resposta à crise sanitária. No segundo trimestre de 2020, 22,6% da

população empregada trabalhou sempre ou quase sempre a partir de casa (INE, 2021, p. 22). Esse percentual reduziu para 9,3%, no quarto trimestre de 2021 (INE, 2022a, p. 19) e voltou a subir até se estabelecer nos 17%, no terceiro e no quarto semestre de 2022 (INE, 2022b, p. 1; INE, 2023a, p. 1), quando já não restava praticamente qualquer restrição ao convívio social. No primeiro trimestre de 2023, a incidência do teletrabalho era de 17,9% (INE, 2023b, p. 1), o que confirma que a pandemia promoveu a adoção do teletrabalho (Eurofound, 2022b, p. 65).

Na América Latina, estima-se que o trabalho a partir de casa tenha crescido de menos de 3%, antes da pandemia, para algo entre 20% e 30% durante a pandemia (Maurizio, 2021, p. 2). Naturalmente, a maior incidência de teletrabalho coincidiu com os períodos de maiores restrições sociais, nomeadamente no segundo e no terceiro trimestre de 2020 e no segundo trimestre de 2021. Após o levantamento das medidas de limitação à circulação das pessoas, a prevalência do teletrabalho recuou na região. Ainda assim, em meados de 2022, havia mais trabalhadores a atuar remotamente do que no período pré-pandémico (OIT, 2022, pp. 69-71).

O Brasil não procede à recolha de dados específicos sobre o teletrabalho. Não obstante, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza habitualmente a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD-Contínua). Durante o período pandémico, o IBGE levou a cabo uma edição especial deste inquérito, a PNAD-COVID, cujos dados abarcam os meses de maio a novembro de 2020. Em maio de 2020, 13,3% das *pessoas ocupadas* trabalharam em casa, percentual que diminuiu para 9,6%, em novembro do mesmo ano. Contudo, em relação aos trabalhadores *empregados*, os percentuais foram de 16% e 12% respetivamente (Maurizio, 2021, p. 7).

As diferentes intensidades com que o teletrabalho foi adotado nos diversos países devem-se a fatores de ordem estrutural, como o nível de acesso da população a computadores e à internet, a matriz industrial dos países, o tamanho das empresas e as ocupações laborais prevalentes em cada realidade nacional. A produção fabril e a prestação de serviços especializados em hospitais, hotéis, mercados e restaurantes não são atividades que possam ser realizadas em teletrabalho. No entanto, o acesso a um computador pessoal basta a algumas ocupações, nomeadamente no que se refere aos setores da informação e comunicação, ao mercado financeiro e a grande parte da Administração Pública. Além disso, a diversidade de culturas organizacionais, modelos de gestão e normas laborais também explicam as diferentes preponderâncias do teletrabalho (Criscuolo *et al.*, 2021, pp. 12-15; Eurofound, 2023a, p. 2; Eurofound-ETF, 2022, pp. 21-22; Eurofound & OIT, 2017, p. 1; Ker *et al.*, 2021, p. 24; Maurizio, 2021, pp. 8-9; Milasi *et al.*, 2021, p. 14; OCDE, 2021, pp. 5-8).

Independente do país analisado, o teletrabalho concentra-se em contextos laborais nos quais os trabalhadores, com nível superior de escolarização, ocupam posições de gestão, exercem profissões especializadas (*professional occupations*) ou atividades científicas ou intelectuais. Com menor

intensidade, o teletrabalho também é importante nas atividades de venda e no trabalho de escritório em geral (OIT, 2022, p. 71; Ker *et al.*, 2021, pp. 30-34; TST, 2020, p. 17).

3.2. Efeitos

O acesso ao teletrabalho traz consequências à vida do trabalhador, que podem ser percebidas como benéficas ou prejudiciais. As vantagens mais destacadas são (1) a eliminação da deslocação entre casa e trabalho e a consequente economia de tempo e custos; (2) o incremento da concentração dos trabalhadores na elaboração das tarefas profissionais; (3) a flexibilidade na gestão do tempo e maior disponibilidade para atividades pessoais; (4) melhor equilíbrio entre os aspetos pessoal, familiar, social e profissional da vida do trabalhador, o que está associado ao aumento da motivação, produtividade e eficiência do trabalhador (Criscuolo *et al.*, 2021, pp. 27-28; Eurofound, 2022b, pp. 25-26; Eurofound & OIT, 2017, p. 1; Jünemann & Wiegand, 2021, p. 17; OCDE, 2020, pp. 11-13; OIT, 2021a, p. 1).

As desvantagens principais do teletrabalho são (1) o risco de isolamento social e profissional do trabalhador, o que fragiliza o sentimento de pertença à organização e à respetiva equipa e pode gerar insegurança sobre quem pode ser contactado, em caso de necessidade de orientação; (2) o potencial apagamento (*blurring*) dos limites entre trabalho e vida privada, por sua vez associado (2a) a más condições de trabalho, como a falta de espaço e de equipamentos adequados e (2b) interrupções constantes por parte de membros da família ou coabitantes; (3) o excesso de trabalho, nomeadamente devido ao incremento do número de reuniões virtuais, leitura e resposta de e-mails e atendimento de telefonemas (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 28; Jünemann & Wiegand, 2021, pp. 18-19; Eurofound, 2022b, pp. 24-25; Eurofound, 2023b, p. 6; OCDE, 2020, pp. 11-13; OIT, 2021a, pp. 1 e 6).

Do ponto de vista das empresas, o teletrabalho possibilita o aumento da motivação e da concentração dos empregados, promovendo quer a elaboração das tarefas laborais de forma mais eficaz quer a diminuição do absentismo. A par de permitir a redução dos custos das empresas pela diminuição dos espaços físicos necessários para efetuar o trabalho, esta modalidade laboral também possibilita a contratação de pessoas sem limitação geográfica. Quanto a aspetos negativos, o teletrabalho integral é visto como uma ameaça à comunicação e à colaboração entre os membros das equipas. Assim, esta modalidade é considerada desfavorável para o fluxo de conhecimento no trabalho, para a cultura corporativa, para a identificação do empregado com a organização e ainda para a inovação e a criatividade. Essas dificuldades são particularmente sentidas em relação aos empregados mais recentes na empresa. A maior parte dos gerentes também acredita que treinar novos empregados é mais difícil no contexto de teletrabalho. No caso do setor público, foi verificada ainda uma profunda preocupação com a possibilidade de ciberataques (Criscuolo *et al.*, 2021, pp. 24-26; OCDE, 2020, pp. 11-12).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) compilou estudos, realizados no início da pandemia, sobre os efeitos do teletrabalho na saúde dos indivíduos, que apontam para aspetos contraditórios. Por exemplo, o teletrabalho foi associado simultaneamente (1) ao aumento e à diminuição do stress; (2) ao isolamento social e sentimentos negativos, por um lado, e a menor incidência de depressão, por outro; (3) ao aumento do tempo de qualidade dedicado à família, mas também ao aumento do conflito entre trabalho e família. A explicação parece estar em fatores ligados ao teletrabalho, como a intensidade do trabalho, as condições de ergonomia e a preferência do trabalhador. Por exemplo, verificou-se que os trabalhadores que estavam em teletrabalho contra a sua vontade sentiam mais angústia do que os empregados que preferiam essa modalidade de trabalho (OMS & OIT, 2021, pp. 3-4).

A flexibilidade de horários associada ao teletrabalho pode resultar na melhoria ou no agravamento da relação entre trabalho e vida pessoal, mediante a capacidade de aproveitamento desse elemento por parte do trabalhador na execução das tarefas profissionais e domésticas. Por outro lado, se essa liberdade não for bem gerida, o resultado poderá ser a sobrecarga de responsabilidades e a sensação de perda de privacidade dentro de casa (Jünemann & Wiegand, 2021, pp. 17 e 19). Uma das questões centrais ao teletrabalho é que as obrigações profissionais e pessoais surgem de forma simultânea e, por vezes, são incompatíveis entre si, o que gera stress, ansiedade e culpa (Golden, 2021, p. 2).

De uma maneira geral, a exaustão emocional do empregado está ligada ao alto nível de exigência laboral e ao baixo nível de recursos disponíveis para realizar o trabalho (Miglioretti *et al.*, 2022, p. 16). Com efeito, a sobrecarga de trabalho e a incapacidade de desconexão, percecionada por alguns teletrabalhadores, não decorre da modalidade do trabalho em si, mas antes das condições de trabalho, dos padrões de comportamento pessoal e da cultura de disponibilidade permanente ao trabalho (Eurofound, 2022b, p. 29; Wöhrmann & Ebner, 2021, p. 364).

A melhoria da comunicação entre empregadores e empregados e a promoção da autonomia e da participação dos trabalhadores na tomada de decisões no contexto laboral são medidas que minimizam o stress decorrente da sobrecarga de trabalho (Cerdeira & Kovács, 2014, p. 338). Além disso, a manutenção do equilíbrio entre as esferas profissional e privada é positiva não apenas para o trabalhador, que gozará de maior bem-estar, satisfação e motivação, mas também para as empresas, pois terão melhor desempenho, produtividade e competitividade (Casaca, 2014, p. 356).

Não é possível associar o aumento ou a diminuição de *produtividade* diretamente ao teletrabalho. As pesquisas realizadas em contextos de teletrabalho obrigatório apresentam conclusões variadas a esse respeito, além de se basearem maioritariamente na autoperceção dos trabalhadores ou na avaliação subjetiva dos empregadores (Eurofound & JRC, 2021, p. 59). A produtividade depende fortemente do modo como o trabalhador perceciona a experiência do teletrabalho (Eurofound, 2022b,

p. 32). Trabalhadores chineses relataram uma diminuição da sua própria produtividade, associando-a às condições precárias com que tiveram de lidar, nomeadamente a interferência da família no trabalho, a falta de espaço de trabalho adequado em casa, a rotina diária irregular, a inadequação do *software* disponibilizado para o trabalho e a insuficiência da conexão à internet (Sun *et al.*, 2023, p. 162). Outra pesquisa, que envolveu o estudo da percepção de trabalhadores franceses, italianos e turcos em teletrabalho nos primeiros meses de confinamento pela pandemia da COVID-19, encontrou um decréscimo na produtividade e na eficiência, atribuído ao desânimo decorrente da obrigatoriedade de isolamento social (Yildirim, 2022, pp. 16-19). Por outro lado, diferentes gerentes de 25 países consultados para uma pesquisa da OCDE, realizada em outubro de 2020, relataram uma melhoria nos resultados das companhias (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 18).

Também quando têm em conta questões de *género*, as pesquisas trazem conclusões contraditórias. Geralmente, as mulheres vivenciam mais conflitos entre a vida pessoal e o trabalho do que os homens, uma vez que assumem uma maior responsabilidade nas atividades domésticas. Em 2021, na Europa, 74% de mulheres disseram realizar tarefas domésticas e cozinhar diariamente, enquanto apenas 42% de homens afirmaram que o faziam (Eurofound, 2022c, p. 99). A acumulação de tarefas profissionais, de atividades domésticas e de obrigações familiares, nomeadamente cuidar dos filhos, mais marcada na vida quotidiana das mulheres está associada a uma maior dificuldade de concentração no trabalho e a uma pior experiência com o teletrabalho integral (Eurofound, 2022b, p. 40). Por outro lado, a diferença entre mulheres e homens no que se refere à participação nos cuidados infantis diminuiu desde o início da pandemia. O tempo aplicado pelos pais no cuidado das crianças aumentou com o teletrabalho, enquanto, no caso das mães, foi apenas redistribuído pela semana (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 33; Hilbrecht *et al.*, 2013, p. 140; Touzet, 2023, p. 18).

Uma pesquisa longitudinal realizada com trabalhadores em casa na Austrália encontrou uma redução dos conflitos entre trabalho e família, nomeadamente para as trabalhadoras mães. Contudo, as autoras do estudo destacam que o resultado pode ser consequência de uma causalidade reversa, ou seja, as trabalhadoras podem ter optado por trabalhar em casa para terem mais tempo para as suas tarefas domésticas ou porque estavam insatisfeitas com o trabalho no escritório (Laß & Wooden, 2023, p. 190). Outra pesquisa constatou que a experiência das mulheres com o teletrabalho varia conforme o estado civil e a dinâmica familiar. As mulheres casadas com maridos que compartilham a responsabilidade sobre as tarefas domésticas mostraram-se mais satisfeitas com o teletrabalho, na medida em que lhes permitiu conciliar melhor as exigências profissionais com a vida pessoal. Aquelas que referiram ter maridos que não desempenham atividades domésticas sentiram-se sobrecarregadas e perceberam um apagamento das fronteiras entre o trabalho e a vida privada. As mulheres solteiras tiveram percepções diversas, ora valorizando a flexibilidade de horários e uma melhor

harmonia entre a vida privada e o trabalho, ora queixando-se do isolamento social (Yildirim, 2022, pp. 15-16).

Em desafio à lógica comum, outro estudo longitudinal, realizado na Lituânia, indica que os homens sofreram mais do que as mulheres com conflitos entre a vida profissional e a vida familiar durante o teletrabalho obrigatório decorrente da pandemia, quando submetidos a uma cultura de trabalho excessivo. Os autores ponderam que esse resultado pode estar relacionado à maior dificuldade cultural que os homens têm em resistir a demandas excessivas de trabalho (Žiedelis *et al.*, 2023, pp. 13-14).

3.3. Diretrizes

O momento presente parece confirmar aquilo que se projetava desde a época pandêmica, ou seja, uma preferência generalizada pela manutenção do teletrabalho em períodos alternados com o trabalho presencial (Eurofound, 2022b, p. 34; OCDE, 2021, p. 9). O modelo híbrido é considerado uma solução que aproveita as vantagens e evita as desvantagens do teletrabalho integral. Encontra-se de acordo com uma nova lógica de organização do trabalho e de práticas de administração, focada no aumento da flexibilidade dos trabalhadores e dos gerentes (Eurofound, 2023b, p. 8).

Para viabilizar a ampliação do teletrabalho e aplicá-lo de forma positiva, será necessário reforçar a confiança entre gerentes e trabalhadores. A adesão ao teletrabalho e a frequência da comparência do teletrabalhador na sede da organização devem ser objeto de consentimento mútuo. Além disso, o trabalho deve ser avaliado em termos de produção e qualidade, sem rigor na cobrança de horário e sem o uso de meios digitais de vigilância invasivos, que podem ferir o direito à privacidade do trabalhador. A organização deve fornecer oportunidades de encontro virtual, mas as reuniões devem ser objetivas e de curta duração. As condições materiais para a realização do trabalho devem ser garantidas pelas empresas e o trabalhador deve ter acesso à capacitação constante (Espinoza & Reznikova, 2020, p. 8; Jünemann & Wiegand, 2021, p. 21; OECD, 2020, pp. 13-15).

Se, por um lado, o teletrabalho é visto como benéfico para o trabalhador, por outro lado, o trabalhador vê-se frequentemente obrigado a demonstrar uma disponibilidade permanente para executar as tarefas laborais. Essa disponibilidade pode resultar, por exemplo, na aceitação de um volume de trabalho excessivo ou na elaboração de tarefas fora do seu horário de expediente. Assim, o teletrabalho pode apresentar ameaças ao direito do empregado ao descanso e à desconexão (Eurofound, 2021, p. 49; Marinakis, 2021, pp. 1-2; Taskin *et al.*, 2023, pp. 3-4). Por isso, é necessária a adoção de medidas de controlo do volume do trabalho, de forma a manter fronteiras entre a vida privada e a vida profissional e evitar a realização de trabalho adicional não remunerado (Eurofound, 2023b, p. 1; Eurofound & OIT, 2017, p. 40).

Os trabalhadores têm diferentes estratégias de gestão do teletrabalho. Alguns preferem integrar a sua atividade profissional na vida pessoal, enquanto outros preferem estabelecer separações claras de tempo e espaço, mesmo quando trabalham em casa. Contudo, a existência de um espaço de trabalho adequado e a disponibilização dos recursos materiais necessários à execução das tarefas é essencial. Também é importante a adoção de regras sobre os limites de tempo e espaço a serem respeitados pela família e pelos colegas, de forma a proteger o trabalhador de eventuais interrupções ao tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal (Golden, 2021, pp. 3-7; Miglioretti *et al.*, 2022, pp. 4 e 16-17).

No que toca à gestão, a consolidação do modelo híbrido requer um esforço prévio de seleção das tarefas compatíveis com a execução remota. A realização simultânea de atividades síncronas e assíncronas também exige um certo nível de descentralização do controlo sobre o trabalho, através da cedência de algum grau de autonomia às equipas de trabalho. Torna-se necessária a coordenação das atividades e a organização de uma agenda que viabilize o encontro presencial com a frequência necessária. Também é imprescindível que a comunicação dos resultados esperados seja clara e objetiva, que a partilha de informações relativas ao trabalho seja frequente, e que se mantenha uma escuta constante dos trabalhadores, no que toca à atividade laboral e ao seu bem-estar pessoal (Criscuolo *et al.*, 2021, pp. 31-32; Eurofound, 2023b, pp. 28-30; Eurofound, 2021, p. 65; OMS & OIT, 2021, pp. 7 e 13-14).

O *cuidado* foi um elemento central para o sucesso da administração do teletrabalho durante a pandemia. A ansiedade generalizada requereu uma atitude empática por parte dos gestores para com os problemas pessoais dos trabalhadores. A atenção dada ao aspeto humano ajudou a aproximar trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos e aliviou a solidão, o excesso de trabalho e a separação dos empregados das suas organizações (Taskin *et al.*, 2023, p. 11). O envolvimento emocional e o interesse pela vida privada dos trabalhadores já tinham sido mapeados anteriormente como elementos que promovem a ligação entre teletrabalhadores e gerentes (Collins *et al.*, 2016, pp. 171-173), podendo, por isso, servir como diretrizes para o futuro do teletrabalho.

Teletrabalho no TRT4

O quarto capítulo desta dissertação está dividido em duas seções. Primeiramente, o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4) é situado na estrutura do Poder Judiciário do Brasil e os profissionais que o compõem são situados na perspectiva sobre as classes sociais já apresentada. A segunda seção debruça-se sobre as temáticas da regulamentação e da produtividade do teletrabalho nesse contexto específico. Neste sentido, são apresentados alguns problemas que são abordados nas entrevistas e discutidos no capítulo seguinte.

4.1. Força de trabalho

O Poder Judiciário é um dos três Poderes consagrados no artigo 2º da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB). Em termos de força de trabalho, em 2022, o CNJ apurou um total de 435.583 pessoas a trabalhar no Poder Judiciário brasileiro, sendo 18.117 magistrados, 272.060 servidores² e 145.406 auxiliares (CNJ, 2023, p. 72). O número total representa pouco mais de 0,2% da população brasileira, atualmente composta por 203.062.512 habitantes, segundo o último censo populacional realizado pelo IBGE (2023, p. 30).

A Justiça do Trabalho é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro e a sua competência encontra-se definida no artigo 114 da CRFB. De forma sucinta, a Justiça do Trabalho é responsável por julgar processos sobre relações laborais e temas relacionados, como o direito à greve e a representação sindical. É composta por três graus de jurisdição ou instâncias: as Varas do Trabalho, os Tribunais Regionais do Trabalho e o Tribunal Superior do Trabalho (TST). Do ponto de vista administrativo, as Varas do Trabalho estão vinculadas aos 24 Tribunais Regionais do Trabalho que existem no Brasil. O TRT4 tem jurisdição sobre o Estado do Rio Grande do Sul e era composto, em 2022, por 48 desembargadores (juízes que atuam na segunda instância), 237 juízes de primeira instância, 3.111 funcionários, 82 estagiários e 456 terceirizados (*outsourcing*)³.

As entrevistas realizadas como suporte à presente investigação abrangeram apenas trabalhadores que atuam no segundo grau de jurisdição no TRT4. Assim, a amostra limita-se a indivíduos que atuam junto dos gabinetes dos desembargadores, tendo como tarefa principal a análise

² No Brasil, utiliza-se a expressão servidor público para designar os funcionários de carreira na Administração Pública. Os magistrados/juízes distinguem-se administrativamente, por comporem uma carreira de Estado.

³ No caso dos funcionários, são 3.096 efetivos, 4 cedidos de outros órgãos e 11 comissionados, sem vínculo efetivo. Dados constantes do relatório “Justiça em Números 2023 Ano Base 2022 - Despesas, Dados Orçamentários e Recursos Humanos”. <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/justica-em-numeros>. Acedido em 06 set. 2023.

de processos e a elaboração de decisões judiciais. O atendimento ao público externo é restrito, já que a prestação de informações sobre o desenvolvimento de processos ocorre mais intensamente no primeiro grau de jurisdição. Desembargadores e assessores-chefe eventualmente atendem a advogados, o que não cabe aos assistentes.

Cada um dos 48 desembargadores do TRT4 conta com uma equipa de 10 servidores, dos quais 7 são assistentes e 3 são assessores com diferentes atribuições. Para a presente investigação, foram entrevistados 7 desembargadores (juízes, nível dirigente), 7 assessores-chefe (servidores, nível de gerência) e 7 assistentes (servidores, nível executante), vinculados a 21 gabinetes. São indivíduos altamente escolarizados e detentores de habilidades de comunicação notáveis, exigência da própria atividade que realizam, que envolve a leitura, a compreensão e a elaboração de textos jurídicos. Além disso, também possuem um certo grau de literacia digital, uma vez que há já algum tempo, que no TRT4 os processos judiciais circulam em formato eletrónico.

À exceção de 11 pessoas que ocupam cargos comissionados, sem vínculo efetivo, os servidores públicos detêm estabilidade no cargo⁴, podendo apenas ser despedidos em situações excecionais e mediante um procedimento específico. Esta é uma característica especialmente importante num país como o Brasil, uma vez que os empregados no setor privado não possuem garantia de emprego, salvo raras situações, como gravidez ou acidente de trabalho. Um trabalhador comum brasileiro pode ser despedido a qualquer momento pelo seu empregador sem justa causa. Neste sentido, a estabilidade do serviço público é um ativo muito valorizado na sociedade brasileira.

Além disso, os funcionários do Poder Judiciário, em geral, e o público selecionado para a presente pesquisa, em específico, possuem um nível de rendimento muito superior à média brasileira. Para efeitos de ilustração, em maio de 2023, o menor rendimento líquido recebido pelos entrevistados⁵ foi o de um assistente, que equivale a mais de 8 vezes o salário mínimo brasileiro⁶. O maior rendimento mensal foi o de um desembargador e equivale a quase 25 vezes o salário mínimo brasileiro.

Perante as características destacadas, conclui-se que os trabalhadores pesquisados compõem precisamente o público mais propício ao teletrabalho (Ramos & Serranheira, 2022, p. 436). A partir da tipologia ACM, pode-se incluir assistentes e assessores-chefe no grupo dos PTE. Os desembargadores

⁴ Após dois anos de *vitalicamento*, no caso dos juízes, e três anos de *estágio probatório*, no caso dos servidores.

⁵ As remunerações dos agentes públicos são publicadas regularmente pelos órgãos a que são vinculados, conforme determinação legal. No caso, o mês de junho era o último disponibilizado pelo TRT4 quando da consulta. Disponível em <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/estrutura-remuneratoria-folha> e acedido em 27 jul. 2023.

⁶ O Salário mínimo atualmente vigente no Brasil foi fixado pela Medida Provisória 1.172/23, no valor de R\$ 1.320,00, a partir de 1 de maio de 2023, o que equivale a cerca de €238,43, segundo a taxa de conversão oficial utilizada pelo Banco Central do Brasil em 2 de maio de 2023. Consulta em <https://www.bcb.gov.br/conversao>. Acedido em 07 set. 2023.

integram a categoria de dirigentes, o que se deve à sua elevada remuneração e também ao poder de influência sociopolítica que sua ocupação profissional lhes confere.

A acumulação de recursos educacionais e culturais desses trabalhadores é causa e consequência do poder destacado que possuem em relação a outros segmentos sociais (Martins *et al.*, 2009, pp. 265 e 273; Nunes, 2013, pp. 66 e 168). No entanto, ainda dependem da sua atividade profissional como fonte de renda, se não única, principal. Neste sentido, ocupam posições contraditórias dentro das relações de classe, o que os leva ora a associarem-se cultural e politicamente aos trabalhadores, ora aos capitalistas (Wright, 1985, pp. 124-126). Essa ambiguidade é potencialmente reforçada pelo acesso ao teletrabalho, o que implica o acréscimo de mais uma camada na diferenciação desses trabalhadores em relação a outros. A nova relação com o contexto laboral, a partir do teletrabalho, poderá produzir algumas reflexões sobre estes temas.

4.2. Regulamentação e produtividade

A norma básica que regulamenta o teletrabalho para todo o Poder Judiciário brasileiro é a Resolução n.º 227/2016 do CNJ⁷. Segundo o artigo 3.º dessa resolução, além de “promover a cultura orientada a resultados”, o teletrabalho tem como objetivos o aumento da produtividade, da qualidade do trabalho, da motivação, do compromisso e da qualidade de vida dos funcionários, entre outros. Trata-se de metas comumente associadas ao teletrabalho, de acordo com a revisão procedida no capítulo 3 desta dissertação.

O artigo 5.º, inciso III, limita o exercício do teletrabalho a 30% dos trabalhadores de cada unidade. Na pesquisa realizada para esta dissertação, não foi encontrada justificativa para a escolha dessa percentagem específica, que se mantém desde a versão original da Resolução n.º 227/2016. Neste ponto, a regra do CNJ contrapõe-se às boas práticas apontadas pela literatura, dado que o estabelecimento desse limite restringe a capacidade de negociação entre trabalhadores e gerentes e desvaloriza o trabalho dos níveis intermediários de chefia (Canivenc & Cahier, 2021, p. 17). Além disso, estabelece uma presunção genérica de que as unidades necessitam de 70% da sua força de trabalho a atuar presencialmente, o que desconsidera as variadas tipologias de tarefas executadas.

Os artigos 6.º e 7.º da resolução estabelecem que o teletrabalho depende da fixação prévia de metas, cujo alcance deve ser aferido periodicamente pela chefia e equivalente ao cumprimento da jornada de trabalho. Assim, o regime de teletrabalho impõe que a produtividade exigida ao trabalhador seja superior à dos colegas em trabalho presencial, sem que isso dê direito a qualquer pagamento suplementar. Este dispositivo estabelece um critério desigual entre trabalhadores sem

⁷ A versão atual consolidada, utilizada nesse trabalho, e a original estão disponíveis em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acedido em 07 set. 2023.

qualquer justificação explícita e acaba por transformar o objetivo do teletrabalho (o aumento de produtividade) numa condição para a sua concessão (Antunes & Fischer, 2020, p. 5; Carvalho, 2022, p. 156). Aponta para a direção oposta àquela que deveria ser um objetivo conjunto da sociedade, de permitir a diminuição do tempo dedicado ao trabalho, sem prejuízo de um aumento de produtividade e da manutenção da remuneração (OIT, 2019, pp. 41-42).

Outro ponto passível de crítica é a questão da responsabilização pelos instrumentos de trabalho. A Resolução n.º 227/2016 do CNJ atribui ao funcionário, de forma expressa, a responsabilidade pela manutenção da estrutura tecnológica necessária ao teletrabalho (artigo 13). Trata-se da transferência de parte do custo do trabalho para o trabalhador, novamente sem qualquer explicação plausível. Contudo, essa situação atenuou-se durante a pandemia, dado que vários tribunais forneceram computadores aos seus funcionários, tendo como objetivo a viabilização da continuidade das tarefas laborais (Carvalho, 2022, p. 166-167; CNJ, 2020, p. 15).

Para além das diretrizes definidas pelo CNJ, cada órgão possui o seu próprio regulamento. No caso do TRT4, o teletrabalho pauta-se pela Portaria n.º 4.650/2016⁸, cujo artigo 3.º também limita a adoção do teletrabalho a 30% da força de trabalho de cada unidade. A portaria não refere a exigência de produção suplementar dos teletrabalhadores. O artigo 10 delega aos servidores a responsabilidade sobre os equipamentos necessários à execução do teletrabalho, mas autoriza o empréstimo de aparelhos de informática, de forma excepcional, consoante os critérios da chefia.

Durante a pandemia, o Poder Judiciário brasileiro decretou o encerramento do atendimento presencial ao público e o teletrabalho obrigatório para servidores e magistrados, o que chegou a abranger cerca de 84% dos trabalhadores (CNJ, 2020, p. 32). O ano de 2020 registou uma diminuição tanto do número de novos processos como do número de processos solucionados (CNJ, 2021, p. 308). Apesar da persistência de medidas restritivas durante boa parte do ano de 2021, houve um aumento da demanda e da produção, de 11,6% para os juízes, e de 13,3%, para os servidores, naquele ano (CNJ, 2022, pp. 307-308).

À época da pandemia, alguns tribunais relataram um incremento da produtividade e a intenção de ampliação do teletrabalho (Carvalho, 2022, pp. 111 e 117). O TST anunciou um aumento de 6% no número de processos julgados, comparado o período de janeiro a outubro de 2020 com o ano inteiro de 2019 (TST, 2020, p. 17). De forma geral, o Poder Judiciário brasileiro conseguiu manter a resolução de processos com relativa celeridade durante a pandemia (Carvalho, 2022, p. 112). Contudo, os dados de produtividade do CNJ indicam uma queda generalizada da produtividade de juízes e servidores durante 2020 e 2021, com recuperação no ano passado. O relatório anual do CNJ adota como índice a

⁸ A versão atual, cuja última alteração se deu por meio da Portaria GP.TRT4 2.288/2023, está disponível em <https://www.trt4.jus.br/portais/documento-ato/801101/4650-2016%20-%20REPUBLICAÇÃO.pdf>. Acedida em 07 set. 2023.

razão entre o número de processos encerrados e o número de juízes e servidores disponíveis. A Justiça do Trabalho em geral, e o TRT4, em específico, seguiram essa mesma tendência (CNJ, 2023, pp. 110 e 113).

Os dados sobre produtividade no teletrabalho tendem a ser contraditórios, tal como se evidenciou anteriormente. De qualquer modo, é preciso ter em conta que a excepcionalidade do período pandêmico impede uma conclusão definitiva sobre o assunto (Antunes & Fischer, 2020, p. 8; Canivenc & Cahier, 2021, p. 48). Contudo, ressalta-se que experiências de teletrabalho no setor público brasileiro e no próprio Poder Judiciário, anteriores à pandemia, foram bem-sucedidas, nomeadamente pelo aumento da produtividade (Carvalho, 2022, p. 85; Guerra *et al.*, 2020).

As regras polêmicas que regulamentam o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e a percepção dos seus trabalhadores no que diz respeito à produtividade também foram objeto de interrogação nas entrevistas realizadas. Espera-se que os resultados apresentados no capítulo seguinte chamem a atenção para essas questões e para os seus efeitos na estrutura hierárquica da organização estudada.

Análise e discussão dos resultados

Este quinto capítulo apresenta e discute os resultados das entrevistas realizadas. As três primeiras secções organizam os discursos dos participantes conforme sua posição hierárquica e a quarta secção articula esses relatos com os conceitos de classe social, autonomia e poder hierárquico. Utilizam-se como dimensões de análise, de forma integrada, as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, os seus efeitos em termos de produtividade, as atuais limitações à sua expansão e as experiências de comunicação, confiança e controlo entre os níveis hierárquicos.

5.1. Nível dirigente

Os desembargadores são juízes que atuam no segundo grau de jurisdição e o seu trabalho principal é decidir sobre os recursos apresentados às decisões proferidas no primeiro grau. A carreira da magistratura existe em paralelo com a carreira dos servidores (assessores e assistentes, no caso estudado), que exercem funções técnicas de auxílio aos juízes. Portanto, há uma preponderância hierárquica dos desembargadores, em nome dos quais o trabalho da equipa é realizado.

Dos sete desembargadores entrevistados, apenas um afirmou que trabalhava exclusivamente no tribunal antes da pandemia. Os outros costumavam alternar o trabalho presencial com o trabalho em casa. As vantagens do teletrabalho mais citadas foram a prescindibilidade da deslocação, a liberdade para administrar o tempo pessoal e a maior concentração obtida com o trabalho em casa. Quanto às desvantagens, foram mencionadas a falta de convívio com os colegas e servidores e a consequente degradação do clima de trabalho. Dois desembargadores relataram problemas com o teletrabalho — um por questões pessoais de saúde e outro porque trabalhou excessivamente em casa. No entanto, todos os entrevistados desse grupo reconheceram que uma administração eficaz do tempo gera um aumento de qualidade de vida. Foram citados ainda, por exemplo, melhores hábitos de sono e de alimentação. Cinco dos sete entrevistados acreditam que o aumento da qualidade de vida gera um acréscimo de produtividade.

Os desembargadores não relataram qualquer alteração negativa na relação pessoal mantida com os respetivos assessores-chefe, tampouco na forma com que supervisionaram o seu trabalho. Apenas um desembargador contou ter observado uma queda de produtividade da sua equipa, logo no início da pandemia, o que gerou uma advertência pontual ao seu assessor-chefe. Contudo, mesmo neste caso, a produção retomou logo a sua normalidade. Os outros desembargadores elogiaram o desempenho das suas equipas durante a pandemia. Quase todos perceberam um aumento de

produtividade da equipa, ainda que alguns assistentes isolados tenham apresentado resultados negativos.

Um dos desembargadores contou que a sua equipa realizava reuniões virtuais semanais, não para tratar de assuntos relacionados com o trabalho, mas para manter o convívio pessoal. Outro reparou que os assistentes o procuraram menos para tirar dúvidas, durante a pandemia. O período de isolamento parece ter evidenciado as diferentes maneiras com que os indivíduos se relacionam socialmente. Um desembargador lembrou que o teletrabalho foi positivo para os assistentes que têm dificuldades de interação social no trabalho e que apreciam a solidão. Outros dois desembargadores contaram sobre mudanças adotadas em suas equipas, no que se refere à gestão do trabalho dos assistentes. Explicaram que os seus assessores-chefe passaram a controlar o fluxo de trabalho de maneira mais individualizada, dando uma atenção mais apurada ao processo de trabalho de cada assistente. Apesar do distanciamento físico, esse processo resultou numa aproximação dos trabalhadores. Quanto a esse aparente paradoxo, um dos entrevistados afirmou o seguinte:

No grupo, as pessoas usam suas máscaras sociais, (...) esse nosso contato aqui [videochamada] é um contato em que não existem máscaras (...). Isso tu notas nas redes sociais, por exemplo, as pessoas não se protegem nada (...). É muito interessante, as cautelas, as reservas que eu tenho, que tu tens, que a gente tem no contato pessoal, no contato físico com outra pessoa, aqui a gente não tem tanto, e isso refletiu nessa questão do relacionamento no trabalho, a partir do teletrabalho.

A maior parte dos dirigentes acredita que o teletrabalho aumenta a autonomia dos assistentes e que isso não prejudica o trabalho, porque”, nas palavras de um deles, “*todo mundo é adulto e sabe o que está fazendo*. Outro referiu que a autonomia “*beneficia, porque dá mais responsabilidade para o servidor, (...) porque ele tem que cumprir [a demanda de trabalho], não precisa ser cobrado quanto a isso*.” Contudo, dois desembargadores não reconhecem esse aumento de autonomia. De qualquer modo, todas as entrevistas deixaram claro que a qualidade do trabalho realizado pelos assistentes depende da sua capacidade de concentração, disciplina e comprometimento com a equipa. Os desembargadores consideraram, de forma unânime, que a alta capacitação dos servidores e a importância social do seu trabalho são suficientes à responsabilização, dispensando uma vigilância mais intensa. De modo geral, os desembargadores relativizaram a importância do horário de trabalho realizado pelos assistentes. Um dos entrevistados considerou que esse tipo de controlo só seria necessário no caso dos assistentes que não têm autodisciplina. Outro lembrou que o tempo trabalhado pode ser inferido pela produção realizada. Outro dos desembargadores destacou a necessidade de garantir o atendimento presencial ao público.

Acerca da limitação da concessão do teletrabalho a 30% da força de trabalho de cada unidade, apenas um desembargador se mostrou de acordo. Outro pensa que o percentual deveria ser aumentado, se se garantisse o atendimento ao público. Os cinco restantes disseram que esse assunto

deveria ser decidido pelo gestor de cada unidade, tendo um deles afirmado contundentemente que a atual limitação imposta é “*negar o presente*”. Três desembargadores confessaram que inicialmente tinham reservas em relação ao teletrabalho, mas começaram a ser adeptos dessa modalidade, após a experiência pandémica. Quatro dos entrevistados acreditam que o sistema híbrido é o mais adequado para o futuro.

5.2. Nível de gerência

Os assessores-chefe são escolhidos livremente pelos desembargadores para administrar os seus gabinetes. Assim, os assessores-chefe gozam de um elevado nível de confiança e mantêm um contacto direto e constante com os magistrados. Respondem a questões administrativas e organizam o fluxo de trabalho no gabinete. Selecionam, orientam e controlam os assistentes, tendo como desafio constante a adequação do trabalho destes últimos ao entendimento e ao estilo dos desembargadores.

No momento da entrevista, seis assessores-chefe trabalhavam presencialmente e apenas um atuava em regime híbrido. Esse foi o grupo que apresentou maior diversidade de respostas, no que se refere à qualidade de vida durante o período de teletrabalho obrigatório. Notou-se uma ambiguidade considerável nos relatos. Um assessor contou que o convívio familiar melhorou, mas a falta de rotina de horários fê-lo sentir-se permanentemente disponível para o trabalho. Outro dos assessores ponderou que, embora a sua alimentação tenha melhorado, não conseguiu encontrar tempo para a prática de exercícios físicos. A percepção sobre a produtividade pessoal também foi muito diversa entre os entrevistados, havendo relatos que denotam a sua melhoria, deterioração e manutenção.

Em geral, os entrevistados desse grupo tiveram uma forte dificuldade de adaptação ao teletrabalho no início da pandemia. Os obstáculos enfrentados relacionam-se principalmente com a falta de um espaço dedicado ao trabalho em casa e com a dificuldade de estabelecer limites entre a vida profissional e a vida privada. A ausência de um ambiente estruturado para a realização do trabalho e a sobreposição de demandas domésticas foram das desvantagens mais citadas por este grupo, a par das dificuldades de comunicação com os assistentes. Apesar disso, superado o período inicial, todos os entrevistados consideraram-se bem adaptados ao teletrabalho. Como vantagens, citaram a ausência de deslocação, a flexibilidade de horários e a possibilidade de utilizar um vestuário mais confortável.

Os assessores-chefe entrevistados foram unânimes ao afirmarem que a sua relação pessoal com os respetivos desembargadores não foi prejudicada pela pandemia. Em vários casos, houve maior interação. Em relação aos assistentes, a percepção foi diversa. Houve relatos de resistência ao estabelecimento de contacto, por parte dos assistentes, tendo um dos assessores-chefe observado que os assistentes são muito resistentes a chamadas de vídeo. Em geral, os gerentes foram forçados a

adaptar-se aos diferentes estilos dos assistentes e a aumentarem a sua disponibilidade, através de inúmeros canais simultaneamente (telemóvel e computador; e-mail, chat interno, Whatsapp etc.). Apenas um dos entrevistados estabeleceu horários específicos para a comunicação com os assistentes.

Um dos entrevistados contou que adotou uma técnica para resolver dificuldades de compreensão. Ao transmitir uma orientação, perguntava logo de seguida ao interlocutor o que é que ele tinha percebido. Apesar do seu esforço, os assessores-chefe consideram ter tido sucesso na superação do período pandémico, graças à conexão pessoal que conseguiram estabelecer com os seus assistentes. A partilha das angústias vividas nesse momento de exceção social parece ter aproximado os níveis hierárquicos. Neste sentido, leia-se os relatos de dois assessores-chefe:

A pessoa tá trabalhando, mas tu não vê nenhuma mensagem no dia, a pessoa não fez nenhum processo em um, dois dias, o que que aconteceu? (...) Eu sempre fui muito aberto para que as pessoas me dissessem: “olha, não tô conseguindo trabalhar”, como já aconteceu, “não tô conseguindo me concentrar, eu sento na frente do computador e não sai nada”, já tive situações assim. Aí tu tem que “não, vamos lá, a gente te ajuda”...

Eu tenho a mania de achar que, lendo aquilo ali que eu estou lendo, o assistente tá triste, tá feliz, tá bem, não tá bem (...). Quando eu vejo que aquela manifestação escrita tem alguma coisa que foge da normalidade, eu já vou atrás pra saber se não é algo que ele esteja precisando de ajuda. (...) Me preocupa muito, e na pandemia, principalmente, me preocupou muito, o fato de eu ter assistentes que não querem me dar trabalho.

A maior parte dos gerentes foi cautelosa ao relacionar teletrabalho e produtividade. De modo geral, não acreditam que haja influência direta nesse campo. De facto, os gerentes consideram, de forma unânime, que a produtividade depende de características individuais dos assistentes, nomeadamente a capacidade de concentração e o nível de disciplina, mas também a estrutura física disponível para o trabalho e a composição familiar. Um assessor-chefe referiu que "*nem todo mundo tem o mesmo comprometimento*" e que "*tem uns que vão trabalhar em casa e pensam que estão de férias*". Outro destacou o facto de que o período pandémico coincidiu com uma redução das exigências laborais, o que provavelmente permitiu às equipas terminar o trabalho com mais facilidade.

Assim, os assessores-chefe têm uma postura mais parcimoniosa do que a dos desembargadores, a respeito do teletrabalho. Contudo, concordam que a supervisão deve centrar-se nos resultados do trabalho dos assistentes, ou seja, no cumprimento de prazos e na qualidade. O controlo do horário de trabalho parece reservado aos assistentes que não apresentam bons resultados. Neste sentido, o trabalho presencial é percebido por alguns como uma forma de controlar os assistentes que não se conseguem disciplinar sozinhos:

A pessoa tá lá [no tribunal], ela tem que trabalhar (...). É óbvio, se tu pega uma pessoa que é descomprometida, que vai ficar olhando e-mail o dia inteiro, ela fica. Mas é mais difícil, porque tem mais gente circulando, a gente tá olhando, tá conversando, fala sobre processo, então as pessoas se focam mais...

Apesar dessas ressalvas, não se notou resistência ao teletrabalho em si. Todos os entrevistados desse grupo consideraram insuficiente o percentual-limite de 30% da equipa em teletrabalho. Quatro dos sete consideraram que esse limite deveria ficar a cargo da gerência de cada unidade.

5.3. Nível executante

Os assistentes são servidores cuja função principal é analisar os processos judiciais distribuídos aos desembargadores e elaborar minutas de decisões judiciais. A sua demanda de trabalho varia de acordo com determinadas circunstâncias, tais como alterações legislativas, adoção de políticas de recursos humanos mais ou menos restritivas e eventos extraordinários, como a pandemia.

Dos sete assistentes entrevistados, um mantém-se em teletrabalho integral, cinco estão em regime híbrido, deslocando-se pelo menos uma vez por semana ao tribunal, e outro retornou ao trabalho presencial, com flexibilidade para eventualmente trabalhar em casa. Todos consideram-se adaptados ao teletrabalho. Quanto às suas vantagens, reconhecem a prescindibilidade de deslocação e a flexibilidade de horários, revertida em menos tempo de trabalho, para alguns. Também alguns apontaram, com algum destaque, para a possibilidade de almoçar em casa, o que representa uma dupla vantagem — poupar o custo da refeição no exterior e consumir alimentos mais saudáveis. Relativamente a aspetos negativos, mencionaram, de forma quase unânime, a perda do convívio social com os colegas. Vários entrevistados destacaram que a falta de interação que sentem relaciona-se mais com aspetos pessoais do que profissionais, ou seja, não consideram que o teletrabalho cause entraves à comunicação laboral, nomeadamente na apreensão de instruções para a realização do trabalho ou em caso de dúvida ou de incompreensão das orientações recebidas. Contudo, vale a pena destacar que os entrevistados ocupam a sua função há bastante tempo (média de 7 anos), portanto já são experientes na execução das suas tarefas.

Apenas um dos entrevistados desse grupo referiu que tem dificuldades de concentração em casa e não considera que o teletrabalho tenha melhorado a sua qualidade de vida. Trata-se do único assistente que retornou ao trabalho presencial. Ainda assim, este entrevistado fez questão de destacar que a sua opinião relativamente ao teletrabalho seria diferente, caso houvesse um controlo rígido da assiduidade e do cumprimento do horário de trabalho. O assistente em teletrabalho integral mostrou algumas reservas, inicialmente, quanto ao saldo positivo ou negativo do teletrabalho. Contudo, acabou por concluir com uma visão positiva, já que o teletrabalho lhe permitiu concretizar o seu desejo de viver noutra cidade. Este assistente relatou ainda que compensou a falta de convívio diário com os colegas com uma intensificação da sua vida social fora do trabalho.

Os cinco entrevistados que estão atualmente em regime híbrido mostraram-se francamente favoráveis ao teletrabalho, indicando como motivos do acréscimo de qualidade de vida, por exemplo,

a redução do tempo efetivo dedicado ao trabalho, a diminuição do cansaço, o uso de roupas mais confortáveis, a prática de desportos (à exceção de um, que referiu ter ficado mais sedentário com o teletrabalho), a preparação das refeições em casa, o aumento do tempo dedicado ao convívio familiar e a compromissos pessoais, tais como ir ao médico. Ao apontar para a mudança radical da sua percepção inicial sobre o teletrabalho, o relato de um dos assistentes foi especialmente revelador:

Num dado momento, lá na metade de 2021, a chave virou e eu passei a gostar muito de trabalhar em casa, eu comecei a entender que eu tinha criado uma dinâmica que me permitia fazer um pilates aqui, a duas quadras de casa, três vezes por semana, às duas da tarde, dar aquela pausa do trabalho. E ao mesmo tempo, nos dias que eu não fazia pilates, eu conseguia caminhar na rua, de tardezinha, naquela luz alaranjada das quatro, cinco da tarde, que é o meu horário preferido de estar na rua. Então, eu consegui adquirir uma dinâmica super boa, que eu passei a gostar do teletrabalho.

Os assistentes entrevistados apontaram para o aumento da sua produtividade, graças ao teletrabalho. Todavia, nenhum deles considerou que esse incremento se deveu à melhoria da sua qualidade de vida. Para eles, o aumento da produtividade encontra-se intimamente ligado à maior concentração promovida pelo teletrabalho e à autocobrança que impuseram a si mesmos:

Eu acho que tem uma característica bem importante, que é uma organização psicológica, para não deixar o trabalho acumular, que à medida que tu tem outras distrações, é fácil, “ah, deixa pra depois”. À medida que tu possivelmente não vai ter um chefe ali te olhando, tu não tem que ficar trabalhando nove horas, é fácil deixar o trabalho pra depois, então tu tem que ter aquela, vamos dizer assim, autocobrança para manter o trabalho em dia.

Muitos assistentes destacaram a disciplina necessária à manutenção do fluxo de trabalho, perante a liberdade de horários adquirida pelo teletrabalho. Nas palavras de um assistente, “é uma liberdade, mas tu não pode abusar dessa liberdade, senão tu vai te perder e o trabalho vai acumular”. Outro entrevistado refletiu sobre a diferença entre o teletrabalho e o trabalho presencial:

Eu me cobro mais em teletrabalho (...).Eu acho que quando eu ia ao tribunal, eu não me cobrava tanto esse um [processo resolvido] por dia porque, afinal de contas, eu estava lá, todos viam que eu estava lá, então agora parece que tem que entregar para mostrar que eu estou realmente trabalhando.

Durante o teletrabalho, os assistentes comunicam com a chefia por e-mail, chat interno, telefone e Whatsapp, instrumentos eficazes na perspetiva de todos os entrevistados. De modo geral, o contacto com os assessores-chefe diminuiu com o teletrabalho, aspeto que não se revela problemático para os assistentes. Também não foram percebidas mudanças na cobrança da execução do trabalho.

No entanto, os entrevistados apontaram para algumas situações problemáticas experienciadas em regime de teletrabalho, embora sem relação direta com esta modalidade laboral. Por exemplo, um dos entrevistados revelou que a chefia anterior expunha os colegas com tarefas em atraso em e-mails partilhados com toda a equipa, mas esclareceu que estas situações já não acontecem com a

equipa atual. Alguns assistentes reconheceram um pouco de resistência ao teletrabalho por parte dos níveis hierárquicos superiores: *“aquela coisa meio antiquada de ‘se eu não estou vendo, não vão trabalhar’”*, nas palavras de um entrevistado. Outro assistente explicou que o assessor-chefe não gosta *“quando a pessoa o utiliza [o teletrabalho] como desculpa para não trabalhar”*. Em que pese esse tipo de observação, nenhum dos entrevistados relatou qualquer tipo de constrangimento ao exercício do teletrabalho.

Os assistentes também defenderam, unanimemente, a prescindibilidade de controlo de horários. Todos consideraram que a cobrança da chefia apenas se justifica caso os trabalhadores não cumpram os prazos delineados para a apresentação de resultados ou ainda caso o trabalho entregue não possua qualidade técnica. A maior parte dos assistentes também declarou que não deve ser exigida produção extra aos teletrabalhadores. Apenas dois entrevistados defenderam que os trabalhadores presenciais merecem produzir menos, como forma de recompensa pelo seu esforço de deslocação ao tribunal. Quanto ao percentual da equipa em teletrabalho, todos criticaram o limite estabelecido pelo CNJ. Quatro disseram que essa limitação não deveria existir e três entendem que deveria ser aumentada.

5.4. Discussão

A supressão de deslocação e a flexibilidade de horários foram as vantagens do teletrabalho mais mencionadas por todos os níveis hierárquicos. Para além desses pontos de convergência, notam-se algumas diferenças. Os desembargadores destacaram como vantagem do teletrabalho um maior nível de concentração nas tarefas profissionais. Os assessores-chefe consideraram vantajosa a possibilidade de se vestirem de forma casual. Já os assistentes destacaram a diminuição do tempo efetivo de trabalho e a adoção de hábitos mais saudáveis. No que se refere às desvantagens, os diferentes níveis hierárquicos convergiram no que toca à perda do convívio social no ambiente de trabalho. O excesso de trabalho e a diminuição da comunicação entre os trabalhadores surgiram como problemas, de maneira mais vincada, apenas no grupo dos gerentes.

A comparação das respostas dos entrevistados dos três níveis hierárquicos estudados permitiu a identificação de semelhanças, mas também de distinções importantes. Os efeitos do teletrabalho ecoam mais na vida pessoal dos executantes, e na vida profissional dos dirigentes.

O lugar de classe ocupado pelos desembargadores é marcado pelo poder sociopolítico que exercem e pela remuneração e tratamento honroso que recebem (Costa, 1998, p. 229). Essa posição de destaque na sociedade foi conquistada e precisa de ser mantida constantemente. Acrescente-se, ainda que este grupo possui mais experiência do que os restantes, uma vez que as médias de idade e de tempo de vinculação ao tribunal desse grupo são mais elevadas. Além do mais, a maioria dos entrevistados já trabalhava parcialmente a partir de casa antes da pandemia, ou seja, já possuía um

espaço e uma rotina dedicados ao trabalho dentro do ambiente familiar. Todos estes fatores explicam a importância dada por estes indivíduos ao aspeto profissional.

Os assessores-chefe também constituem um grupo experiente de trabalhadores, mas não possuíam uma experiência prévia de trabalho remoto. Quase todos os entrevistados referiram algumas dificuldades de adaptação ao teletrabalho no início da pandemia, pela falta de equipamentos, espaço e tranquilidade para a realização do seu trabalho em casa. Contudo, superadas essas adversidades, os assessores-chefe adaptaram-se ao teletrabalho, notando que este permite uma redução das formalidades associadas à sua função. A atividade profissional deste grupo é marcada pelo contacto constante entre desembargadores, outros assessores e assistentes. A posição estratégica que ocupam na organização, entre o nível dirigente e o nível executante, exige-lhes um cuidado especial com a apresentação pessoal. Assim, durante o período pandémico, estes trabalhadores deixaram de ter esta preocupação. Contudo, a posição intermediária que ocupam sobrecarregou-lhes no que diz respeito à comunicação com os outros níveis hierárquicos. Esta foi uma das desvantagens mais mencionadas pelo grupo em questão.

A visão dos assistentes sobre as vantagens e as desvantagens do teletrabalho é de cariz pessoal. Os entrevistados desse nível hierárquico relataram expressamente que a perda de contacto com os colegas fê-los sentir falta de convívio social, mas não teve implicações na execução das tarefas laborais. As vantagens mencionadas estão ligadas ao seu bem-estar pessoal. Por dedicarem menos tempo ao trabalho acabam por desenvolver melhores hábitos de cuidado pessoal.

Não há qualquer dado que indique que o teletrabalho causou um decréscimo de produtividade. No entanto, o CNJ pressiona os órgãos do Poder Judiciário ao retorno ao trabalho presencial. A limitação do teletrabalho a 30% da equipa, percentual que já era adotado antes da pandemia, é criticada pela maioria dos entrevistados, de todos os níveis hierárquicos, e não é compatível sequer com a ideia de um regime híbrido (Canivenc & Cahier, 2021, p. 52; OIT, 2022. P. 71). Apesar desta crítica, vários entrevistados, principalmente desembargadores, consideraram relevante manter a estrutura física do tribunal acessível à população. Foi bastante perceptível que esse desejo não corresponde a uma necessidade de serviço. Trata-se de justificar o orçamento e a estrutura física da Justiça do Trabalho, e assim manter a sua relevância simbólica no imaginário do cidadão e a sua importância na disputa de poder entre as instituições da sociedade brasileira. Esta preocupação representa a defesa da própria relevância do trabalho e da posição social dos entrevistados, nomeadamente dos magistrados.

Os assistentes são funcionários públicos e, portanto, o seu trabalho assenta na satisfação dos interesses dos cidadãos e não na produção de lucro (Supiot, 2021, pp. 10-11). Apesar disso, integram uma relação de trabalho, que mimetiza a oposição de interesses materiais clássica capitalista, oposição esta que subsiste mesmo no caso de trabalhadores que gozam de um relativo conforto material

(Wright, 1987, p. 286). Inclusivamente, o facto de a remuneração destes trabalhadores ser fixada por lei e poder apenas aumentar através de negociações políticas promove a procura de outras formas de melhorar as suas condições de trabalho. Por exemplo, a redução do tempo dispensado à esfera profissional aumenta a disponibilidade de tempo e atenção a outros aspetos da vida privada do indivíduo, melhorando, portanto, o balanço entre vida pessoal e profissional (Casaca, 2014, pp. 356 e 365; Cerdeira & Kovács, 2014, p. 331; Laaser & Karlsson, 2022, p. 801; Sayin *et al.*, 2021, p. 928).

Por isso, é na vida dos assistentes que o teletrabalho tem mais consequências. Quando questionados diretamente, muitos entrevistados relativizaram o aumento de autonomia alcançado através do teletrabalho. Contudo, ao responderem sobre os efeitos do teletrabalho nas suas rotinas, os assistentes revelaram a adoção de práticas que só foram possíveis pela ampliação da liberdade de administração do tempo (Eurofound, 2022c, p. 121; OIT, 2019, p. 12). Embora o controlo sobre a produção seja exercido independentemente do regime laboral, o teletrabalho afasta efetivamente o assistente do olhar do seu chefe, o que permite uma maior liberdade na gestão do seu tempo. Ainda que os assistentes em trabalho presencial não sejam controlados através da marcação de ponto, não é concebível a interrupção da jornada de trabalho tendo em vista a prática de exercício físico, por exemplo — o tempo de deslocação e a higiene pessoal exigidos tornam essa ideia impraticável. Portanto, dá-se um aumento da autonomia com a adoção do teletrabalho, o que reduz a pressão do trabalho sobre a vida privada e permite um melhor balanço entre compromissos profissionais e pessoais, que se reverte em maior bem-estar subjetivo (Moen *et al.*, 2016, pp. 155-157; Rose, 2015, p. 518). Isso é compatível com a tendência, já observada no grupo dos PTE, para o abandono do padrão das gerações mais antigas — que realizavam grandes sacrifícios profissionais em nome de uma compensação futura —, em prol da utilização dos seus recursos acumulados (económicos, escolares, sociais, culturais) e das suas habilidades no domínio das TIC, procurando, assim, uma realização pessoal imediata (Almeida *et al.*, 2006, pp. 93-94; Nunes, 2013, pp. 62-63 e 68-69).

No caso estudado, persistem normas que contrariam as práticas recomendadas ao teletrabalho, nomeadamente a exigência de produção suplementar por parte dos teletrabalhadores e a responsabilização dos próprios trabalhadores pelos seus meios de trabalho (Carvalho, 2022, pp. 155-166; Jünemann & Wiegand, 2021, p. 21; OIT, 2021a, p. 9). Contudo, a maior parte dos assistentes entrevistados não pareceu incomodada com essas questões, o que sugere a prevalência da perspetiva de que o teletrabalho é uma espécie de prémio de bom comportamento e que o beneficiário não deve “abusar”. Trata-se também de um reflexo da posição contraditória que estes profissionais ocupam, que os distancia de uma identificação completa com a posição de explorados. No entanto, a procura por uma regulamentação mais favorável do teletrabalho poderá surgir num futuro próximo, uma vez que a precarização do trabalho, embora atinja de maneira mais profunda outros segmentos sociais,

tem reduzido a distância que separa os PTE de outros lugares de classe mais desfavorecidos (Mauritti & Martins, 2014, p. 169; Nunes, 2013, p. 121).

Tal como já foi referido, não há qualquer indicador que sugira que a produtividade dos assistentes tenha diminuído, graças ao teletrabalho. Os entrevistados também não notaram, de forma contundente, um aumento da produtividade. Curiosamente, os desembargadores mostraram-se mais otimistas nesse sentido. Contudo, este resultado pode estar enviesado, sendo perfeitamente possível que os desembargadores com uma visão negativa a este respeito não tenham sido entrevistados. Outra explicação possível é a de que os desembargadores acompanharam de perto o esforço de gestão desenvolvido pelos assessores-chefe. O teletrabalho obrigatório forçou esses gerentes a ampliarem os seus canais de comunicação e a intensificarem a conexão pessoal com os executantes, não apenas individualizando a supervisão sobre o trabalho, mas também fornecendo suporte emocional aos trabalhadores (OMS & OIT, 2021, pp. 7 e 13-14; Taskin *et al.*, 2023, p. 11). Assim, as dificuldades que o teletrabalho impôs ao processo produtivo durante esse período extraordinário foram resolvidas através do aumento do volume de trabalho dos trabalhadores de nível intermediário, o que pode justificar a visão mais positiva do trabalho da equipa por parte dos dirigentes. Assim, a experiência adquirida poderá constituir uma base para uma otimização da gestão, de forma a torná-la mais empática, fundamentada em relações mais honestas e profundas entre os gerentes e os executantes, desde que haja apoio da organização nesse sentido (Canivenc & Cahier, 2021, pp. 17 e 112; Eurofound, 2023b, p. 37).

Para o período pós-pandémico, a autonomia dos assistentes, aumentada pelo teletrabalho, não parece constituir uma ameaça à estrutura hierárquica do tribunal, desde que os executantes se mantenham produtivos. A capacitação técnica, a disciplina e o compromisso com o trabalho, além da disposição pessoal do assistente para o teletrabalho, são fatores que determinam a boa adaptação ao teletrabalho (OCDE, 2021, p. 9; Ramos & Serranheira, 2022, p. 453). Assim, o caso do TRT4 confirma fenómeno já registado pela literatura: a produtividade não é uma consequência, mas uma prerrogativa necessária ao acesso ao teletrabalho (Williamson *et al.*, 2022, p. 52). Esta ideia surge, de forma mais ou menos explícita, nas entrevistas realizadas com todos os níveis hierárquicos. É a responsabilidade demonstrada pelos assistentes, sob a forma de controlo internalizado do seu próprio trabalho, que garante a confiança dos níveis superiores (Eurofound, 2022c, pp. 37 e 106; Lott & Abendroth, 2023, p. 97). Já o trabalho presencial e a vigilância tradicional aparecem com um carácter punitivo mais ou menos explícito (Canivenc & Cahier, 2021, p. 108; Gibson *et al.*, 2023, p. 4).

Conclusão

A presente investigação permitiu a compreensão do fenómeno do teletrabalho através do recorte socioprofissional específico dos servidores e magistrados que trabalham no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Neste caso, o teletrabalho impediu totalmente a vigilância visual do desempenho dos assistentes e, portanto, limitou o controlo dos assessores-chefe à verificação do cumprimento dos prazos e da qualidade técnica do trabalho. Neste sentido, a primeira hipótese formulada — *o teletrabalho aumentou a ênfase na produtividade como dimensão de controlo de trabalho* — foi confirmada. No entanto, é preciso ressaltar que a produtividade já era a métrica primordial de controlo do trabalho no caso estudado, por isso essa alteração não se fez sentir de forma demasiado intensa.

No que se refere à segunda hipótese— *o teletrabalho fez a comunicação entre trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos diminuir em quantidade, mas aumentar em qualidade* — não houve confirmação. A investigação demonstrou visões opostas entre assistentes e assessores-chefe no que diz respeito à comunicação no teletrabalho. Por parte dos assistentes, a asserção, tal como formulada, foi validada. Os entrevistados deste nível hierárquico confirmaram que o teletrabalho reduziu a quantidade de interações que tinham com as suas chefias, e descartaram qualquer consequência negativa no que toca ao processo de trabalho. Além disso, vários dos assistentes que se encontram a trabalhar em regime híbrido revelaram que, normalmente, esperam pelo dia de trabalho presencial para solucionar as suas dúvidas profissionais. Portanto, constata-se uma otimização da comunicação, que reduziu em quantidade, sem perda de qualidade. Contudo, o relato dos assessores-chefe foi mais cauteloso. Na pandemia, o esforço de gestão realizado por estes gerentes focou-se, precisamente, no aumento da sua disponibilidade para comunicarem com os assistentes. No entanto, uma análise mais aprofundada dos seus discursos esclarece que esse esforço foi direcionado aos assistentes que demonstravam maior dificuldade de adaptação ao momento pandémico. Muitos assessores-chefe relataram que os assistentes mais bem-adaptados não requereram praticamente nenhuma supervisão. Paralelamente, ficou claro que os assessores-chefe não partilham da visão positiva dos assistentes quanto à prescindibilidade de interações de comunicação no teletrabalho. Portanto, na perspetiva dos assessores-chefe, não é possível concluir que a qualidade da comunicação melhorou.

De acordo com o capítulo anterior, muitos entrevistados mostraram-se relutantes quanto à associação do teletrabalho com o aumento da autonomia dos assistentes. Todavia, quando questionados sobre eventuais mudanças observadas na sua rotina pessoal, os entrevistados revelaram

ter adotado hábitos e práticas que antes não seriam possíveis, especialmente no caso dos assistentes. No que se refere à reação à maior liberdade dos assistentes em teletrabalho, poucas manifestações de desconforto com o teletrabalho surgiram. Contudo, elas foram mediadas por fatores como o descompromisso com a organização ou com a função exercida, a incapacidade de concentração ou a indisciplina de determinados trabalhadores. Além disso, a maior parte dos problemas relatados ocorreu durante a pandemia, quando a força de trabalho do TRT4 esteve integral e involuntariamente em teletrabalho. Com o retorno das atividades presenciais, muitos dos assistentes que não se adaptaram bem ao teletrabalho retornaram ao tribunal. Neste sentido, há uma tendência para a limitação do teletrabalho aos trabalhadores com maior capacidade de controlar a própria produção (Abgeller *et al.*, 2022, p. 5). Estes trabalhadores são precisamente os que mais usufruem de maiores níveis de confiança por parte das suas chefias, que, nestes casos, não veem o teletrabalho como uma ameaça aos seus poderes hierárquicos. Assim, a hipótese 3 — *o teletrabalho aumentou a autonomia dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo* — foi confirmada, e a hipótese 4 — *no contexto do teletrabalho, os níveis hierárquicos mais altos captam uma perda do seu poder face ao aumento de autonomia dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo* — não foi confirmada.

Os resultados acima revelam que o controlo através da produtividade não conduz necessariamente a uma otimização da comunicação. Os assistentes foram claros nas entrevistas ao referirem que o teletrabalho não implicou problemas de comunicação profissional. Esta posição é certamente influenciada pelo alto grau de experiência dos entrevistados. É provável que os assistentes iniciantes sejam mais prejudicados pela distância e pela falta de interação presencial com os seus orientadores. Do ponto de vista dos assessores-chefe, contudo, houve diversos relatos sobre o tema. Alguns entrevistados sentiram que a distância dificultou bastante o treino e a preparação dos assistentes, mas outros mencionaram que certos assistentes se adaptaram muito bem aos meios digitais. Um dos gerentes entrevistados queixou-se da dificuldade de orientar os assistentes, mas também revelou que conseguiu treinar dois estagiários, durante a pandemia, com sucesso.

Mais do que as interações profissionais, que são colmatadas adequadamente através dos meios virtuais, a verdadeira desvantagem do teletrabalho é a perda de convívio social. Este aspeto foi reconhecido como um problema por todos os níveis hierárquicos e não parece ter solução adequada. A formalização de encontros virtuais periódicos não atende a essa necessidade (Abgeller *et al.*, 2022, p. 21; Canivenc & Cahier, 2021, p. 127). A constatação de que o teletrabalho se adequa melhor aos indivíduos que têm uma vida social consolidada e independente ao ambiente laboral, assim como aos que apreciam a solidão (Canivenc & Cahier, 2021, p. 66), foi confirmada pelos relatos de um desembargador e de um assistente, mencionados acima.

O TRT4, enquanto órgão do Poder Judiciário, possui uma estrutura hierárquica bastante marcada, que preserva a preponderância dos dirigentes sobre os profissionais técnicos. Apesar disso e dentro

dos limites impostos por essa diretriz, verifica-se um alto grau de confiança entre os níveis hierárquicos estudados e constata-se um apoio generalizado ao incremento da autonomia dos assistentes. Todos os entrevistados mostraram-se sensíveis à melhoria da sua qualidade de vida com o teletrabalho, consequência do aumento do tempo livre. Para os dirigentes e gerentes não parece haver impedimento quanto ao incremento do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores executantes, desde que a qualidade do serviço prestado se mantenha. Portanto, o caso estudado não confirmou, exceto de forma residual, a resistência dos níveis superiores ao aumento de autonomia dos níveis inferiores (Aroles *et al.*, 2019, pp. 292-293; Williamson *et al.*, 2022, p. 46). Este resultado é influenciado pelo facto de se tratar de um órgão público, composto por trabalhadores de alto nível técnico, em que o sistema de controlo de trabalho já se encontrava previamente centrado na produção e não no tempo.

A presente investigação contribui para os estudos sobre classes sociais na medida em que exemplifica o conceito de Wright (1985; 2015) de posições contraditórias dentro das relações de classe, ao mesmo tempo que demonstra a relevância da análise da situação de classe a partir de uma perspectiva mais focal, a da tipologia ACM (Costa, 1998). Este trabalho procurou ainda estudar a relação entre a autonomia do empregado e o poder hierárquico do empregador, exercido pelos seus representantes. O caso estudado revelou que, no seio de um contexto de alta confiança e consequente interiorização do controlo do trabalho pelo próprio trabalhador, o aumento da autonomia não ameaça as estruturas hierárquicas da organização.

Algumas limitações da pesquisa precisam de ser destacadas. O pequeno número de entrevistados e o possível enviesamento na seleção dos mesmos impedem a interpretação extensiva dos resultados atingidos. Mesmo no contexto do TRT4, muitos entrevistados destacaram que as suas opiniões em relação ao teletrabalho limitavam-se às atividades realizadas no segundo grau de jurisdição, onde há pouco atendimento ao público. Também importa referir que o número de participantes impediu a análise de padrões de opinião ou prática em função do género, idade ou composição familiar.

Pesquisas futuras sobre o tema do teletrabalho poderão beneficiar da análise de outros casos. É muito evidente a influência que a pandemia da COVID-19 ainda exerce sobre as reflexões sobre o teletrabalho. No futuro, talvez seja possível realizar uma pesquisa análoga à presente, mas apenas com vivências de teletrabalho pós-pandémicas. No contexto judiciário, seria interessante comparar os resultados desta pesquisa com estudos realizados no primeiro grau de jurisdição, noutros ramos da Justiça e/ou noutras regiões do Brasil. A análise de órgãos públicos com diferentes estruturas hierárquicas também seria proveitosa para o tema. Estudos que articulem perceções de trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos no contexto da iniciativa privada, em que os trabalhadores não possuem as mesmas garantias que os funcionários públicos, também seriam benéficos para a investigação dos temas aqui abordados.

Fontes Consultadas

- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Diário Oficial da União. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acedido em 07 set. 2023.
- Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016*. Diário da Justiça Eletrônico. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acedido em 07 set. 2023.
- Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Portaria do Gabinete da Presidência n.º 4650, de 30 de agosto de 2016. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho. Disponível em <https://www.trt4.jus.br/portais/documento-ato/801101/4650-2016%20-%20REPUBLICAÇÃO.pdf>. Acedido em 07 set. 2023.
- Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Relatório de despesas, dados orçamentários e recursos humanos, ano base 2022. Disponível em <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/justica-em-numeros>. Acedido em 06 set. 2023.

Referências Bibliográficas

- Abgeller, N., Bachmann, R., Dobbins, T., & Anderson, D. (2022). Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. *Economic and Industrial Democracy*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0143831X221140156>
- Adrjan, P., Ciminelli, G., Judes, A., Koelle, M., Schwellnus, C. & Sinclair, T. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data. *OECD Productivity Working Papers*, 2021-30. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/aed3816e-en>
- Almeida, J. F., Lopes, L. F. & Costa, A. F. (2006). Classes sociais e valores em contexto europeu. Em Torres, A. e Vala, J. *Contextos e Atitudes Sociais na Europa*, 69-96. Imprensa de Ciências Sociais.
- Aloisi, A. & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161: 289-314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>
- Antunes, E. D. & Fischer, F. M. (2020). A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, art. e38 [12]. <https://repositorio.usp.br/item/003069618>
- Aroles, J., Mitev, N. & de Vaujany, F.-X. (2019), Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34: 285-299. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*, 4th ed. Oxford University Press.
- Burgess, R. G. (2006). *In the field: an introduction to field research*. Routledge.
- Canivenc, S. & Cahier, M-L. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines.
- Carvalho, L. F. (2022). *O teletrabalho/home office no Poder Judiciário brasileiro*. Dialética. Edição do Kindle.
- Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho. Em Kovács, I. (coord.). *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, 355-380. Almedina.
- Cerdeira, M. C. & Kovács, I. (2014). A qualidade do emprego: Portugal no contexto europeu. Em Kovács, I. (coord.). *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, 325-354. Almedina.
- Clark, T., Foster, L. & Bryman, A. (2019). *How to do your social research project or dissertation*. Oxford University Press.
- Clouet, H. (2022). Le surtravail ou la fragmentation? Transactions familiales et temps de travail en période de COVID-19. *Revue internationale du Travail*, 161: 247-272. <https://doi.org/10.1111/ilrf.12189>
- CNJ (2020). *Avaliação dos impactos da pandemia causada pela covid-19 nos processos de trabalho dos tribunais*. Conselho Nacional de Justiça. https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf
- CNJ (2021). *Justiça em números 2021*. Conselho Nacional de Justiça. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>
- CNJ (2022). *Justiça em números 2022*. Conselho Nacional de Justiça. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>
- CNJ (2023). *Justiça em números 2023*. Conselho Nacional de Justiça. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>
- Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31: 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Costa, A. F. (1998). *Sociedade de Bairro — Dinâmicas Sociais da Identidade Cultural*. Celta Editora.
- Costa, A. F., Machado, F. L. & Almeida, J. F. (2007). Classes sociais e recursos educativos: uma análise transnacional. Em Costa, A. F., Machado, F. L. & Ávila, P. (orgs.) *Sociedade e Conhecimento (Portugal no Contexto Europeu, vol. II)*, 5-20. Celta.

- Costa, A. F.; Mauritti, R.; Martins, S. C.; Nunes, N. & Romão, A. (2018). Distributional and categorical inequalities in Europe: structural configurations. Em Carmo, R. M.; Rio, C. & Medgyesi, M. (Ed.) *Reducing Inequalities. A Challenge for the European Union?*, 63-74. Palgrave Macmillan.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, L., Losma, F. and Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post- COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. *OECD Productivity Working Papers*, 2021-31. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- D'Amours, M., Pogliaghi, L., Bellemare, G., Briand, L., & Hanin, F. (2022). Reconceptualising Work and Employment in Complex Productive Configurations. *Work, Employment and Society*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09500170221103131>
- Drisko, J. W. & Maschi, T. (2015). *Content analysis*. Oxford University Press.
- Espinoza, R. & Reznikova, L. (2020). Who can log in? The importance of skills for the feasibility of teleworking arrangements across OECD countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 242. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f115a10-en>
- Eurofound (2021). Business not as usual: How EU companies adapted to the COVID-19 pandemic. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef21033>
- Eurofound (2022a). *Recovery from COVID-19: The changing structure of employment in the EU*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef22022>
- Eurofound (2022b). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef22005>
- Eurofound (2022c). Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. *European Working Conditions Telephone Survey 2021 series*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef22012>
- Eurofound (2023a). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef22011>
- Eurofound (2023b). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef22028>
- Eurofound-ETF (2022). *Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighbouring countries*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/living-working-and-covid-19-in-the-european-union-and-10-eu-neighbouring-countries>
- Eurofound & JRC (2021). *What just happened? COVID-19 lockdowns and change in the labour market*. Publications Office of the European Union. <http://eurofound.link/ef21040>
- Eurofound & OIT (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union & International Labour Office. <http://eurofound.link/ef1658>
- Franco, F., Castro, J. C. L., Manzi, R., Safatle, V. & Afshar, Y. (2021). O sujeito e a ordem do mercado: gênese teórica do neoliberalismo. Em Safatle, V., da Silva Junior, N. & Dunker, C. (orgs.). *Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico*. Autêntica. Edição do Kindle.
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L. & O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*, 52 (2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Golden, T. D. (2021). Telework and the navigation of work-home boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100822. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>
- Guerra, M., Neto, R., Ranieri, T. & Gomes, U. (2020). Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6. 98-116. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>
- Gutiérrez-Crocco, F., Martín-Caballero, A., & Godoy, A. (2023). The Impact of Remote Work on Managerial Compliance: Changes in the Control Regime over Line Managers. *Work, Employment and Society*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09500170221142713>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure. *New Technology, Work and Employment*, 28: 130-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>

- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the Job—Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426. <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>
- IBGE (2023). *Censo Demográfico 2022 — População e domicílios — Primeiros resultados*. IBGE. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102011>
- INE (2021). Um ano de pandemia: uma breve síntese: 2020-2021. Instituto Nacional de Estatística. <https://www.ine.pt/xurl/pub/436991959>
- INE (2022a). Boletim Mensal de Estatística: fevereiro de 2022. Instituto Nacional de Estatística. <https://www.ine.pt/xurl/pub/280771079>
- INE (2022b). Estatísticas do emprego – 3º trimestre de 2022: informação à comunicação social - destaque. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173819&DESTAQUESmodo=2
- INE (2023a). Estatísticas do emprego – 4º trimestre de 2022: informação à comunicação social - destaque. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173843&DESTAQUESmodo=2
- INE (2023b). Estatísticas do emprego – 1º trimestre de 2023: informação à comunicação social - destaque. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593943715&DESTAQUESmodo=2
- Jaakson, K. & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25, 196-209. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>
- Jünemann, F. & Wiegand, C. (2021). *Manual de teletrabajo: marco jurídico y buenas prácticas*. ILO. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_774768/lang-es/index.htm
- Ker, D., Montagnier, P. & Spiezia, V. (2021). Measuring telework in the COVID-19 pandemic. *OECD Digital Economy Papers*, 314. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0a76109f-en>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2nd ed. Sage Publications.
- Laaser, K., & Karlsson, J. C. (2022). Towards a Sociology of Meaningful Work. *Work, Employment and Society*, 36(5), 798–815. <https://doi.org/10.1177/09500170211055998>
- Laß, I., & Wooden, M. (2023). Working from Home and Work–Family Conflict. *Work, Employment and Society*, 37(1), 176–195. <https://doi.org/10.1177/09500170221082474>
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306–326. <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>
- Lopes, H., Calapez, T., & Lopes, D. (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 448–472. <https://doi.org/10.1177/0143831X15579226>
- Lott, Y. & Abendroth, A.-K. (2023). Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: evidence from Germany. *New Technology, Work and Employment*, 38, 82–102. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>
- Marinakakis, A. (2021). *Nota informativa: Teletrabajo y jornada laboral en los países del Cono Sur de América Latina*. Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina. OIT. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-conosur/WCMS_817973/lang-es/index.htm
- Martins, S. C.; Mauritti, R. & Costa, A. F. (2009). Padrões de vida na sociedade contemporânea. Em Guerreiro, M. D., Torres, A. & Capucha, L. (orgs.) *Quotidiano e Qualidade de Vida (Portugal no Contexto Europeu, vol. III)*, 263-281. Celta.
- Mauritti, R. & Martins, S. C. (2014). Consumos de classe média num Portugal em crise: cultura, lazeres e tecnologias de informação. *Sociologia*. 16 (37), 144-175. <http://hdl.handle.net/10071/8426>

- Maurizio, R. (2021). Challenges and opportunities of teleworking in Latin America and the Caribbean. Technical note. *Labour Overview Series Latin America and the Caribbean 2021*. OIT. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_813472/lang--en/index.htm
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century — an evolutionary perspective. Em Messenger, J. C. (ed.), *Telework in the 21st Century*, 1-34. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781789903744/9781789903744.xml>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Simbula, S. & Perugini, M. (2022). Telework quality and employee well-being: lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technology, Work and Employment*, 1–24. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12263>
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers, 2021-21*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S.-R., Almeida, D., Kossek, E. E., & Buxton, O. M. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81(1), 134–164. <https://doi.org/10.1177/0003122415622391>
- Nunes, N. (2013). *Desigualdades Sociais e Práticas de Ação Coletiva na Europa*. Mundos Sociais.
- OCDE (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>
- OCDE (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/72a416b6-en>
- OIT (2019). *Trabalhar para um futuro melhor — Comissão Mundial Sobre o Futuro do Trabalho*. OIT. https://www.ilo.org/lisbon/publicações/WCMS_677383/lang--pt/index.htm
- OIT (2021a). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 — Guia prático*. OIT. https://www.ilo.org/lisbon/publicações/WCMS_771262/lang--pt/index.htm
- OIT (2021b). *Working from home: From invisibility to decent work*. International Labour Office. https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- OIT (2022). *2022 Labour Overview Latin America and the Caribbean*. ILO Regional Office for Latin America and the Caribbean. https://www.ilo.org/caribbean/information-resources/publications/WCMS_876565/lang--en/index.htm
- OMS & OIT (2021). *Healthy and safe telework: technical brief*. World Health Organization and the International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_836250/lang--en/index.htm
- Ramos, S. & Serranheira, F. (2022). Teletrabalho — riscos e oportunidades. Em Crespo, N. & Simões, N. (coord.). *Mercado de trabalho em Portugal: do teletrabalho ao salário mínimo*, 433-458. Actual.
- Ranganathan, A., & Benson, A. (2020). A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity. *American Sociological Review*, 85(4), 573–609. <https://doi.org/10.1177/0003122420936665>
- Rebelo, G. (2021). O trabalho na era digital: estudos laborais. Edições Almedina.
- Rose, E. (2015). Temporal Flexibility and its Limits: The Personal Use of ICTs at Work. *Sociology*, 49(3), 505–520. <https://doi.org/10.1177/0038038514542121>
- Sayin, F. K., Denton, M., Brookman, C., Davies, S., Chowhan, J., & Zeytinoglu, I. U. (2021). The role of work intensification in intention to stay: A study of personal support workers in home and community care in Ontario, Canada. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 917–936. <https://doi.org/10.1177/0143831X18818325>
- Sun, L., Liu, T., & Wang, W. (2023). Working from Home in Urban China during the COVID-19 Pandemic: Assemblages of Work-Family Interference. *Work, Employment and Society*, 37(1), 157–175. <https://doi.org/10.1177/09500170221080870>
- Supiot, A. (2021). Labour is not a commodity: The content and meaning of work in the twenty-first century. *International Labour Review*, 160: 1-20. <https://doi.org/10.1111/ilr.12205>

- Taskin, L., Klinksiek, I. & Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, 1–25. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>
- Touzet, C. (2023). Teleworking through the gender looking glass: Facts and gaps. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 285. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8aff1a74-en>
- TST (2020). *Teletrabalho — o trabalho de onde você estiver*. Material Educativo. Tribunal Superior do Trabalho. Acedido em 28 jul. 2023. <https://www.tst.jus.br/-/tst-lança-publicação-educativa-sobre-teletrabalho>
- Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>
- Wöhrmann, A.M. & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36, 348-370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Wright, E. O. (1985). *Classes*. Verso.
- Wright, E. O. (2015). *Understanding Class*. Verso.
- Yildirim, G. E. (2022). A New Style of Working: Imposed Teleworking in the Context of the covid-19 Pandemic. *Journal of Labor and Society* (online). <https://doi.org/10.1163/24714607-bja10056>
- Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340–1368. <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>
- Žiedelis, A., Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Urbanavičiūtė, I. (2023). The gendered effect of an overwork climate and high personal standards for work–home conflict during the pandemic. *Economic and Industrial Democracy*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0143831X231167497>

ANEXO A

Guião de entrevista – Desembargadores

Qualificação do entrevistado

1. Dados pessoais: gênero, idade, estado civil, com quem mora;
2. Profissional: há quanto tempo trabalha no TRT, há quanto tempo é desembargador/a;

Teletrabalho e vida pessoal

3. Antes da pandemia, o/a dr./dra. costumava trabalhar em casa?
4. Quais as principais vantagens e desvantagens que o/a dr./dra. reconhece no teletrabalho?
5. O/a dr./dra. considera que o teletrabalho afeta a qualidade de vida? Como?
6. O/a dr./dra. considera que a qualidade de vida afeta a produtividade? Como?

Teletrabalho e vida profissional

7. O/A dr./dra. notou alguma alteração na relação/comunicação com seu assessor durante o período de teletrabalho?
8. O afastamento físico alterou a forma que o/a dr./dra. cobra o trabalho do assessor?
9. Qual a percepção do/a dr./dra. sobre a produtividade da sua equipe, em teletrabalho?
10. O/A dr./dra. pensa que o teletrabalho dá autonomia aos servidores?
11. Se sim, esta autonomia prejudica o trabalho? Como?
12. O/a dr./dra. acredita ser importante gerenciar/supervisionar outros aspectos do trabalho dos assessores/assistentes para além de sua produtividade?
13. De uma maneira geral, o que pensa da atual limitação do teletrabalho a 30% da equipe?
14. O/a dr./dra. gostaria de acrescentar algo sobre essa temática que julgue relevante?

ANEXO B

Guião de entrevista – Assessores-chefe

Qualificação do entrevistado

1. Dados pessoais: gênero, idade, estado civil, com quem mora;
2. Profissional: há quanto tempo trabalha no TRT, há quanto tempo ocupa o atual cargo;

Experiência pessoal

3. Por quanto tempo esteve em teletrabalho/segue em teletrabalho?
4. Adaptou-se ao teletrabalho?
5. Quais as principais vantagens e desvantagens você percebe?
6. Você percebe mudanças em sua vida privada, em hábitos pessoais ou na rotina familiar em decorrência da adesão ao teletrabalho? Quais?
7. Você considera que sua qualidade de vida se alterou com o teletrabalho?
8. Você sente que a sua produtividade pessoal se alterou por conta do teletrabalho? Se sim, há ligação com a questão da qualidade de vida?

Experiência em relação ao desembargador/a e à equipe

9. Em relação à sua relação com o desembargador, o teletrabalho alterou a forma que você recebe a cobrança do trabalho?
10. Você percebe alteração na produtividade da sua equipe, tendo em vista o teletrabalho?
11. Como você se comunica com os assistentes, estando em teletrabalho?
12. Você considera essas ferramentas efetivas para a comunicação profissional?
13. Você implementou alguma alteração no fluxo de trabalho de sua equipe por conta do teletrabalho? Qual/quais?
14. Você sente alguma diferença na forma de gerenciar/supervisionar o trabalho dos assistentes em teletrabalho?
15. Você acredita ser importante gerenciar/supervisionar outros aspectos do trabalho dos assistentes para além de sua produtividade?
16. Você identifica que, para a adesão ao regime de teletrabalho por parte de assistentes, há um perfil específico a ser observado? Em caso afirmativo, e considerando sua experiência, que características e/ou elementos seriam determinantes?
17. De uma maneira geral, o que pensa da atual limitação do teletrabalho a 30% da equipe?
18. Você gostaria de acrescentar algo sobre essa temática que julgue relevante?

Guião de entrevista – Assistentes

Qualificação do entrevistado

1. Dados pessoais: gênero, idade, estado civil, com quem mora;
2. Profissional: há quanto tempo trabalha no TRT, há quanto tempo ocupa o atual cargo;

Experiência pessoal

3. Esteve/está em teletrabalho? Por quanto tempo?
4. A adesão ao teletrabalho foi voluntária? Anteriormente, cogitava esse tipo de trabalho?
5. Está adaptado/a ao teletrabalho?
6. Quais as principais vantagens e desvantagens que você percebe?
7. Você percebe mudanças em sua vida privada, em hábitos pessoais ou na rotina familiar em decorrência da adesão ao teletrabalho? Quais?
8. Você considera que sua qualidade de vida se alterou com o teletrabalho?
9. Você sente que a sua produtividade pessoal se alterou por conta do teletrabalho?
10. Você identifica alguma ligação entre qualidade de vida e produtividade?
11. Você identifica alguma qualidade específica necessária ao teletrabalho

Experiência em relação à equipe e à chefia

12. Como é a sua comunicação com os colegas e chefia durante o teletrabalho?
13. Em utilizando ferramentas/aplicativos, você as considera efetivas para a comunicação profissional?
14. Você percebe mudanças na forma de cobrança do trabalho por parte de sua chefia quando em teletrabalho (em relação ao trabalho presencial)? Quais?
15. Você sente que o/a assessor/a e/ou o/a desembargador/a sentem algum desconforto com o teletrabalho? Por quê?
16. Você acredita ser importante gerenciar/supervisionar outros aspectos do trabalho dos assistentes para além de sua produtividade? Por exemplo, o tempo de trabalho?
17. Você considera justa a cobrança de produção extra para os teletrabalhadores?
18. De uma maneira geral, o que pensa da limitação a 30% da equipe em teletrabalho?
19. Você gostaria de acrescentar algo sobre essa temática que julgue relevante?