

AUTONOMIA E HIERARQUIA NO CONTEXTO DO TELETRABALHO: um estudo de caso no TRT4

AUTONOMY AND HIERARCHY IN REMOTE WORK: a case study of the 4th Region Labor Court

Vinicius Pozzebon da Silva*

DOI: <https://doi.org/10.70940/rejud4.2025.931>

RESUMO

Este artigo trata do tema do teletrabalho e seus efeitos na hierarquia organizacional, desencadeados pelo aumento da autonomia do trabalhador. Como suporte empírico, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo com servidores e magistrados do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. A partir das percepções dos entrevistados sobre relações pessoais e profissionais, especificamente no tocante à produtividade e comunicação, buscou-se extrair dados sobre autonomia, confiança e poder diretivo. Tais conceitos são utilizados como base teórica a partir da qual se constrói a matriz de análise que sustenta as conclusões deste artigo, sendo a principal delas a de que o aumento da autonomia dos trabalhadores executores não foi acompanhado de perda de poder diretivo no caso estudado.

PALAVRAS-CHAVE

Autonomia. Confiança. Hierarquia organizacional. Poder diretivo. Teletrabalho.

* Mestre em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Analista Judiciário no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4).

ABSTRACT

This article addresses the theme of remote work and its effects on the organizational hierarchy that are triggered by the increase in worker autonomy. For empirical support, qualitative research was carried out with civil servants and judges of the 4th Region Labor Court (Porto Alegre, Brazil). Drawing from the perceptions of the interviewees about personal and professional relationships, specifically in regards to productivity and communication, the study sought to extract data on autonomy, confidence and directive power. Such concepts are used as a theoretical basis from which the matrix for analysis is built. It supports the conclusions of this paper, the main one being that the increase in the autonomy of the executing workers was not accompanied by a loss of directive power in this particular case.

KEYWORDS

Autonomy. Confidence. Directive power. Organizational hierarchy. Remote work.

SUMÁRIO

- 1 Introdução;
- 2 Autonomia e poder hierárquico;
- 3 Caso estudado;
- 4 Resultados;
 - 4.1 Nível dirigente (desembargadores);
 - 4.1 Nível gerente (assessores-chefe);
 - 4.1 Nível executor (assistentes);
- 5 Discussão;
- 6 Conclusões;
- Referências.

Data de submissão: 17/11/2025.

Data de aprovação: 16/03/2026.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é uma adaptação da dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Sociologia junto ao Instituto Universitário de Lisboa (ISCT-IUL), concluído em

dezembro de 2023¹ (Silva, 2023). O objeto do estudo é o teletrabalho e os seus efeitos na relação de hierarquia intrínseca às relações de trabalho. Como suporte empírico, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo com servidores e magistrados do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4), em que se buscou perceber eventuais alterações no padrão de trabalho decorrentes da adoção do teletrabalho.

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho caracterizada por pelo menos dois elementos: (1) a realização do trabalho fora da sede do empregador e (2) a utilização de recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) para transmissão dos resultados desse trabalho (Messenger, 2019, p. 12). De forma a afastar dessa conceituação a execução de atividades meramente complementares, em casa ou em outros ambientes, pode-se agregar um terceiro requisito, qual seja a (3) habitualidade. O teletrabalho, portanto, é conceituado como 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, p. 6 e 23).

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) situam as origens dessa modalidade na indústria da informação na Califórnia na década de 1970 (European; International, 2017, p. 3). Sem embargo, é possível enquadrá-la como um fenômeno que integra uma mudança de paradigma social mais ampla, de flexibilização do contexto laboral, cujas raízes remetem à entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho e à consequente padronização do modelo familiar de dois provedores. Essa alteração da estrutura social, somada à evolução tecnológica (particularmente o desenvolvimento da TIC e a massificação do acesso à internet), diversificou o trabalho e

¹ Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/30357>.

tornou-o cada vez menos dependente de um local predeterminado ou de suportes físicos (Messenger, 2019, p. 7).

O teletrabalho pressupõe a confiança, por parte do empregador, de que o empregado realizará suas funções, sem vigilância ocular. Teoricamente, ao menos, a separação física facilita a resistência ao trabalho e isso é uma ameaça ao poder inerente à relação laboral. A experiência de um trabalhador sobre o seu lugar na hierarquia organizacional passa certamente por muitas variáveis de ordem subjetiva, difíceis de mensurar e generalizar. Não obstante, também pode ser aferida por indicadores mais objetivos, ligados ao processo de trabalho em si. Neste trabalho, são utilizados como eixos de análise a produtividade e a comunicação. A partir de tais conceitos-chave, buscou-se parametrizar as experiências dos entrevistados no que toca a autonomia, confiança e poder diretivo.

O texto está estruturado em capítulos e se inicia com uma revisão da literatura técnica sobre o teletrabalho e as dinâmicas entre autonomia, confiança e poder diretivo (capítulo 2). Os capítulos 3 e 4 tratam da pesquisa em si, focando-se respectivamente na metodologia e nos resultados obtidos. O artigo prossegue com a discussão sobre os resultados encontrados em face do quadro teórico previamente estabelecido (capítulo 5) e se encerra com a apresentação de algumas conclusões e sugestões para pesquisas futuras (capítulo 6).

2 AUTONOMIA E PODER HIERÁRQUICO

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 sua existência (Sayin; Denton; Brookman; Davies; Chowhan; Zeytinoglu, 2021, p. 928-929). Tendo em vista a preservação da motivação do trabalhador no desempenho das tarefas laborais, é essencial que

ele 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 essenciais à satisfação no trabalho é a autonomia. Sob o viés subjetivo, engloba as práticas e as relações de trabalho informais que se formam em paralelo à estrutura formal da organização, os vínculos sociais que nascem no ambiente laboral mas não dependem diretamente da execução de tarefas (Laaser; Karlsson, 2022, p. 804). No aspecto objetivo, autonomia diz respeito ao grau de discricionariedade (*discretion*) do trabalhador sobre os seus métodos e horários de trabalho – processo do trabalho – e sobre o objeto do trabalho e o uso das suas habilidades – conteúdo do trabalho (Lopes; Lagoa; Calapez, 2014, p. 311).

Em contraponto à autonomia, o poder diretivo do empregador engloba o próprio direito ao controle do trabalhador, bem como a forma e os meios com que o empregador exerce tal prerrogativa. 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; Pogliaghi; Bellemare; Briand; Hanin, 2024, p. 77).

Tradicionalmente, a supervisão dos trabalhadores ocorre através da vigilância direta e da contagem do tempo de trabalho, métodos que pressupõem a presença física simultânea de ambos no mesmo local. Ocorre que o mesmo aparato tecnológico que permite a execução do trabalho de forma remota também viabiliza outros instrumentos de controle, tais como o monitoramento de e-mails, a contagem de tempo on-line, a captura de telas ou mesmo o uso de câmeras para controle visual dos empregados (Aloisi; De Stefano, 2022, p. 300).

A despeito da viabilidade técnica, não há evidências de que práticas de vigilância virtual ostensiva tenham aumentado durante

a pandemia. A sua adoção gera estresse e reduz o bem-estar do trabalhador, na medida em que é presumida como uma quebra de confiança por parte dos gerentes e acaba por anular as vantagens do teletrabalho (European, 2023, p. 6; Gutiérrez-Crocco; Martin-Caballero; Godoy, 2024, p. 542; Lopes; Lagoa; Calapez, 2014, p. 321). Além disso, o controle por métrica quantitativa, embora possível e até profícuo no caso de tarefas mais simples, é desaconselhado no caso de tarefas mais complexas, que requerem controle de qualidade (Ranganathan; Benson, 2022, p. 585-587).

Em paralelo a essa questão, a flexibilização internacional do trabalho vem provocando uma mudança de paradigma de organização laboral, no sentido da adoção de um modelo calcado prioritariamente no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, com o qual o foco no resultado final do trabalho (em outras palavras, a produtividade) é mais compatível do que o controle por tempo de trabalho (Rebelo, 2021, p. 24-40). Neste sentido, estabelece-se uma negociação que envolve, de um lado, a autonomia do trabalhador e, de outro, a preservação do poder diretivo do empregador, transação essa que é mediada pela confiança entre os atores que ocupam diferentes níveis hierárquicos na organização.

Com efeito, a própria estrutura hierárquica das organizações é determinada em função do nível de confiança, o que justifica, por exemplo, a própria delegação de posições de comando do processo produtivo (Gutiérrez-Crocco; Martin-Caballero; Godoy, 2024, p. 531). Durante a pandemia, o receio de paralisação econômica forçou as organizações a estenderem essa confiança aos ocupantes de cargos de mais baixo nível hierárquico. Tão logo retomado um nível mínimo de normalidade, contudo, esse movimento deu sinais de retração (Clouet, 2022, p. 253; Williamson; Colley; Foley, 2023, p. 46 e 51).

Da parte dos empregados executores, ou seja, aqueles subordinados, ocupantes dos mais baixos graus hierárquicos, a confiança em seus superiores significa a compreensão de que estes não pretendem prejudicá-los e até podem agir em seu benefício. Particularmente, a concessão de um maior nível de autonomia proporcionada pelo acesso ao teletrabalho é percebida, pelo executor, como um gesto benéfico, que pode resultar num aumento de seu bem-estar pessoal, do nível de confiança na organização e de compromisso com o trabalho (Yunus; Mostafa, 2022, p. 1345-1346). Nada obstante, se a concessão do teletrabalho vem acompanhada de aumento do volume de trabalho, o resultado é o reverso: diminuição da confiança no empregador e sentimento de injustiça, gerando deterioração da qualidade de vida do trabalhador (Lott; Abendroth, 2023, p. 97; Wöhrmann; Ebner, 2021, p. 363).

Ainda que não haja aumento no volume de trabalho, a concessão do teletrabalho está geralmente associada a uma expectativa de maior disponibilidade ao trabalho, externada não apenas pelos superiores hierárquicos mas também por colegas e pelo próprio teletrabalhador, sob a forma de autocobrança (Abgeller; Bachmann; Dobbins; Anderson, 2024, p. 20-21). Isso pode ser explicado pelo fato de que, no teletrabalho, o trabalhador precisa não apenas executar suas tarefas como também organizar seu próprio fluxo de trabalho e garantir a entrega de resultados, o que na prática reduz tanto a necessidade quanto a resistência à supervisão (Ranganathan; Benson, 2020, p. 601).

Apesar de alguns estudos apontarem para uma ligação entre o maior nível de autonomia do empregado e a adoção de comportamentos proativos de valorização dos objetivos empresariais, fica ressalvada a possibilidade de se tratar de um fenômeno de causalidade reversa. É dizer que a maior autonomia reconhecida ao empregado pode não ser a causa e sim o resultado de uma maior produtividade previamente demonstrada.

Nesse caso, os trabalhadores mais produtivos são os que serão selecionados para o regime de teletrabalho (Hornung; Rousseau, 2007, p. 420; Williamson; Colley; Foley, 2023, p. 52).

Apesar dessas ressalvas, o acréscimo de autonomia constitui indubitavelmente uma vantagem para o trabalhador e, associado a uma boa organização do processo de trabalho e a um bom relacionamento com a chefia, fomenta a confiança recíproca nas relações laborais (Abgeller; Bachmann; Dobbins; Anderson, 2024, p. 20-21). No caso do teletrabalho, a relação dinâmica entre autonomia e controle de trabalho é mediada pela confiança e implica a reorganização do processo produtivo – a necessidade de gestão reduz em quantidade, mas aumenta em qualidade, o que destaca o papel dos gerentes de nível hierárquico intermediário (Canivenc; Cahier, 2021, p. 17).

3 CASO ESTUDADO

A pesquisa realizada é de estratégia qualitativa e de desenho calcado em estudo de caso (do TRT4). Procedeu-se a entrevistas semiestruturadas, baseadas em guias desenhadas de forma específica para os três níveis hierárquicos estudados. A maior parte dos entrevistados foi convidada a participar da pesquisa diretamente pelo autor ou então por intermédio de outros servidores do tribunal, mas alguns dos participantes foram também indicados por entrevistados anteriores. Assim, foram adotadas, de forma combinada, as estratégias de amostragem por julgamento e oportunidade e por bola-de-neve.

As entrevistas foram realizadas pela internet, através da ferramenta *Google Meet*, a partir do local de residência do entrevistador à época. A maior parte dos entrevistados também respondeu às perguntas no seu domicílio, à exceção de alguns dos participantes, que estavam na sede do tribunal. Os encontros virtuais tiveram duração média de 45 minutos. Com o

consentimento prévio dos entrevistados, as conversas foram gravadas. Os princípios éticos de confidencialidade e de não identificação dos participantes foram informados aos entrevistados e são respeitados no presente trabalho, que não divulga nomes nem dados pessoais que permitam a identificação indireta dos participantes para além dos cargos ocupados. Por esse motivo, as menções aos entrevistados estão todas no gênero masculino.

Foram entrevistados sete desembargadores (nível dirigente), sete assessores-chefe (nível gerencial) e sete assistentes (nível executor), vinculados a 21 gabinetes diferentes. Trata-se de uma população que é homogênea no que se refere a alto nível de escolaridade, razoável grau de letramento digital, estabilidade de vínculo profissional e elevados rendimentos, todas características previamente associadas a uma alta probabilidade de teletrabalho (Ramos; Serranheira, 2022, p. 436).

4 RESULTADOS

Passa-se a discutir os resultados da pesquisa, agrupados por nível hierárquico, utilizando-se como dimensões de análise, de forma integrada, as vantagens e desvantagens do teletrabalho, seus efeitos na produtividade e as experiências de comunicação, confiança e controle percebidas pelos funcionários.

4.1 Nível dirigente (desembargadores)

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 desnecessidade de deslocamento, a liberdade para administrar a vida pessoal e a maior concentração no trabalho. Quanto às desvantagens, foram mencionados o prejuízo ao convívio com

colegas e servidores e uma consequente degradação do ambiente de trabalho. Em que pese tenham surgido relatos de problemas pessoais (um desembargador teve questões de saúde e outro refere ter trabalhado excessivamente durante a pandemia), todos os entrevistados desse grupo reconheceram que, no contexto de teletrabalho, a administração eficaz do tempo conduz a um aumento de qualidade de vida, citando, por exemplo, melhores sono e alimentação. Cinco dentre os sete entrevistados acreditam que o aumento da qualidade de vida conduz a um acréscimo de produtividade.

Nenhum dos desembargadores percebeu qualquer prejuízo na relação direta mantida com os respectivos assessores-chefe, tampouco na forma com que supervisionaram o trabalho do assessor. Apenas um desembargador narrou uma queda temporária de produtividade de sua equipe, logo no início da pandemia, revertida em seguida. Os demais desembargadores elogiaram o desempenho de suas equipes no período e quase todos expressaram que houve aumento geral de produtividade, ressaltados casos pontuais de assistentes que apresentaram resultados negativos.

O período pandêmico parece ter evidenciado as diferentes maneiras com que os indivíduos se relacionam socialmente. Um dos desembargadores contou que a sua equipe realizava reuniões virtuais semanais não para tratar de assuntos relacionados com o trabalho, senão para manter o convívio. Outro reparou que os assistentes buscaram menos orientação durante o período de isolamento. Um terceiro concluiu que o teletrabalho foi positivo para os assistentes que têm dificuldades de interação social no trabalho e que apreciam a solidão.

Dois desembargadores explicaram que os respectivos assessores-chefe passaram a controlar o fluxo de trabalho de maneira mais personalizada, ou seja, focando-se de forma mais específica no processo de trabalho de cada assistente. Graças a

essa mudança, e apesar do distanciamento físico, a pandemia implicou uma aproximação entre os servidores. 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 (Silva, 2023).

Cinco dentre os sete desembargadores associaram o teletrabalho a um aumento de autonomia dos assistentes, sem prejuízo ao trabalho executado. Nas palavras de um entrevistado, “todo mundo é adulto e sabe o que está fazendo” (Silva, 2023). Outro referiu que a autonomia “beneficia, porque dá mais responsabilidade para o servidor, [...] porque ele tem que cumprir [a tarefa], não precisa ser cobrado quanto a isso” (Silva, 2023).

De qualquer modo, todas as entrevistas deixaram claro que a qualidade do trabalho realizado pelos assistentes está vinculada à sua capacidade pessoal de concentração, disciplina e comprometimento com a equipe. Os desembargadores consideraram, de forma unânime, que a alta capacitação dos servidores e a importância social do seu trabalho são suficientes a ensejar a responsabilização pelo próprio trabalho, tornando desnecessária uma vigilância mais ostensiva.

4.2 Nível gerencial (assessores-chefe)

Quando da realização das entrevistas, seis assessores-chefe trabalhavam presencialmente e apenas um atuava em regime híbrido. Esse foi o grupo que apresentou maior diversidade de

respostas no que pertine à qualidade de vida durante o período de teletrabalho compulsório, gerando uma considerável ambiguidade nos resultados. Um assessor contou que o seu convívio familiar melhorou, mas a falta de rotina o fez sentir-se permanentemente disponível para o trabalho. Outro ponderou que, embora sua alimentação tenha melhorado, não conseguiu encontrar tempo para a prática de exercícios físicos. A percepção sobre a produtividade pessoal também foi muito diversa, com relatos de melhora, piora e indiferença.

Em geral, os entrevistados desse grupo tiveram uma forte dificuldade de adaptação ao teletrabalho no início da pandemia, especialmente relacionada à falta de um espaço dedicado ao trabalho em suas casas e à dificuldade em estabelecer os limites entre a vida profissional e a vida privada dentro do ambiente familiar. Também foram mencionadas dificuldades de comunicação com os assistentes. Apesar disso, superado o período de adaptação inicial, todos os entrevistados se consideraram bem adaptados ao teletrabalho. Como vantagens, citaram a ausência de deslocamento, a flexibilidade de horários e a possibilidade de utilizar um vestuário mais confortável.

Os assessores-chefe entrevistados foram unânimes no sentido de que sua relação pessoal com os respectivos desembargadores não foi prejudicada pela pandemia. Em vários casos, houve inclusive um aumento de interação direta. Já em relação aos assistentes, a percepção foi diversa. Uma queixa repetida foi a resistência dos assistentes à comunicação por meios eletrônicos, notadamente chamadas de vídeo. A solução encontrada foi a adaptação à preferência de cada assistente no que se refere aos canais utilizados para a comunicação (telefone, e-mail, chat institucional, *WhatsApp* etc.), o que ecoa o quanto relatado pelos desembargadores. Apenas um assessor disse ter estabelecido horários específicos para atender os assistentes.

Os esforços de adaptação realizados tiveram efeito positivo, já que a percepção geral foi de que a superação do período pandêmico se deve à conexão pessoal estabelecida com os assistentes. A partilha das angústias vividas, no plano pessoal, parece ter aproximado esses níveis hierárquicos. Nesse sentido, os seguintes relatos:

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 (Silva, 2023).

Perguntados diretamente, os assessores-chefe não reconheceram relação causal direta entre teletrabalho e produtividade. Um deles referiu que “nem todo mundo tem o mesmo comprometimento” e que “tem uns que vão trabalhar em casa e pensam que estão de férias” (Silva, 2023). Outro destacou o fato de que o período pandêmico coincidiu com uma redução na quantidade demandada de trabalho, o que provavelmente facilitou os bons resultados.

De forma unânime, os assessores acreditam que a produtividade depende de características individuais dos assistentes, especificamente a capacidade de concentração e a

autodisciplina, bem como de fatores ambientais, tais como a estrutura física adequada ao trabalho e a dinâmica familiar. O controle mais intensivo é reservado aos assistentes que não demonstram autodisciplina:

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 [...] (Silva, 2023).

Os assessores-chefe têm, portanto, uma visão mais cautelosa do que a dos desembargadores no que respeita aos resultados coletivos do teletrabalho. No entanto, concordam que a supervisão deve se concentrar em qualidade e cumprimento de prazos, e não no horário de trabalho.

4.3 Nível executor (assistentes)

Dos sete assistentes entrevistados, um mantinha-se em teletrabalho integral, cinco em regime híbrido (deslocando-se pelo menos uma vez por semana ao tribunal) e um retornara ao trabalho presencial integral, com flexibilidade para eventualmente trabalhar de casa.

Todos se consideram adaptados ao teletrabalho. Quanto às vantagens, destacaram a desnecessidade de deslocamento; a flexibilidade de horários, revertida em menos tempo de trabalho efetivo (alguns); a possibilidade de almoçar em casa, com redução de custos e efeitos benéficos para a saúde.

De forma quase unânime, foi destacada como desvantagem a perda do convívio social com os colegas. Ficou claro que esta foi sentida na dimensão social e pessoal, e não laboral. Todos os entrevistados relataram não terem sentido qualquer prejuízo em

relação à comunicação e à realização de suas tarefas profissionais propriamente ditas. Nesse ponto, vale a pena destacar que os entrevistados desse grupo ocupam a função há bastante tempo (média de sete anos), portanto sendo presumível uma menor necessidade de orientação por seus superiores.

Apenas um dos entrevistados desse grupo referiu ter dificuldades de concentração em casa, considerando que o teletrabalho não melhorou a sua qualidade de vida. Trata-se do único entrevistado que retornara ao trabalho presencial integral. Ainda assim, fez questão de destacar que a sua opinião seria diferente caso estivesse submetido atualmente a um controle mais rígido de horário de trabalho.

De outro lado, o assistente que estava em teletrabalho integral não se mostrou especialmente defensor do regime, mas entendeu que ele era vantajoso porque lhe permitiu viver em outra cidade. Esse mesmo assistente relatou ter compensado a falta de convívio diário com os colegas por meio da intensificação da sua vida social.

Os cinco entrevistados que estão atualmente em regime híbrido mostraram-se francamente favoráveis ao teletrabalho, ressaltando que este lhes permitiu reduzir o tempo efetivo de trabalho, reduzir o cansaço, usar roupas mais confortáveis, praticar mais atividades físicas (à exceção de um, que referiu ter ficado mais sedentário), preparar refeições em casa, aumentar o convívio familiar e ter maior disponibilidade para compromissos pessoais. Um dos entrevistados compartilhou a sua mudança de percepção sobre o teletrabalho:

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 (Silva, 2023).

Os assistentes relataram um aumento de produtividade com o teletrabalho, mas não vincularam esse aumento à melhoria de sua qualidade de vida. Ao revés, explicaram que a produtividade se deve à maior concentração em suas tarefas, graças ao ambiente domiciliar, o qual impõe a autocobrança:

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 (Silva, 2023).

Efetivamente, a maioria destacou a disciplina necessária à manutenção do fluxo de trabalho, em contraposição à autonomia própria do 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” (Silva, 2023). Outro contou:

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 (Silva, 2023).

Os assistentes se comunicam com a chefia por e-mail, chat institucional, telefone e *Whatsapp*, e consideram tais instrumentos eficazes. De modo geral, relataram uma diminuição quantitativa no contato com os assessores-chefe, mas sem atribuir a isso um caráter negativo. Não foram relatadas mudanças na forma de cobrança da execução do trabalho por parte de seus superiores hierárquicos.

Foram referidas algumas situações problemáticas experienciadas durante a pandemia, mas sem relação direta com o teletrabalho. Um dos entrevistados revelou que sua chefia anterior expunha os colegas com tarefas em atraso em e-mails compartilhados com toda a equipe. Outros assistentes reconheceram um certo nível de resistência ao teletrabalho por parte dos níveis hierárquicos superiores: “aquela coisa meio antiquada de ‘se eu não estou vendo, não vão trabalhar’” (Silva, 2023), nas palavras de um. Outro explicou que o assessor-chefe não gosta “quando a pessoa o utiliza [o teletrabalho] como desculpa para não trabalhar” (Silva, 2023).

Em que pese esse tipo de observação, nenhum dos entrevistados relatou ter sofrido qualquer tipo de constrangimento no exercício do teletrabalho por parte de suas chefias. Os assistentes foram unânimes em defender a desnecessidade de controle de horário de trabalho, ponderando que eventual cobrança nesse sentido apenas se justifica no caso de descumprimento dos prazos fixados para a entrega dos processos ou de baixa qualidade técnica.

5 DISCUSSÃO

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 executores (assistentes) e na vida profissional dos dirigentes (desembargadores).

Os desembargadores possuem mais experiência do que os demais entrevistados, apresentando maiores médias de idade e de tempo de vínculo com o Tribunal. Além disso, a maior parte dos entrevistados desse grupo já trabalhava parcialmente de casa antes da pandemia e, portanto, já possuía espaço físico e o hábito de trabalhar no ambiente doméstico. Trata-se de uma potencial explicação para a ênfase que esse grupo deu ao aspecto profissional dos efeitos do teletrabalho.

Os assessores-chefe, ao contrário, embora também acumulem experiência de trabalho, não possuíam experiência prévia de teletrabalho. Praticamente todos os entrevistados desse grupo relataram sérias dificuldades de adaptação, adversidades que eventualmente foram superadas. Notou-se que o trabalho remoto reduziu o nível de formalismo intrínseco a suas atividades, por um lado, mas implicou uma sobrecarga no campo da comunicação.

A visão dos assistentes sobre o teletrabalho ficou marcada pela dimensão pessoal da experiência, destacando-se a perda de convívio social com os colegas, de um lado, e o aumento da qualidade de vida, de outro. Em ambos os casos, ficou claro que o enfoque era a vida extralaboral, com todos os entrevistados negando qualquer prejuízo à execução do trabalho em si.

Todos os entrevistados são servidores públicos e, portanto, o seu trabalho se assenta na satisfação dos interesses dos cidadãos e não na produção de lucro (Supiot, 2021, p. 10-11). Apesar disso, integram uma relação de trabalho, que mimetiza a oposição de interesses materiais clássica do capitalismo, oposição esta que subsiste mesmo no caso de trabalhadores que gozam de um relativo conforto material (Wright, 1985, p. 286). Inclusive, o fato de a remuneração destes trabalhadores ser fixada por lei, e assim depender de negociações políticas,

promove a busca de formas alternativas de melhora de condições de trabalho, como, por exemplo, a redução da jornada obrigatória de trabalho. Nesse sentido, a flexibilidade de horários intrínseca ao teletrabalho permite que o funcionário otimize seu tempo, conciliando compromissos e interesses particulares, o que conduz a um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Cerdeira; Kovács, 2014, p. 331; Laaser; Karlsson, 2022, p. 801; Sayin; Denton; Brookman; Davies; Chowhan; Zeytinoglu, 2021, p. 928).

O posicionamento na estrutura hierárquica estudada implica um maior impacto do teletrabalho na vida dos assistentes (nível executor). Nesse sentido, muitos entrevistados desse grupo, ao narrarem alterações em suas rotinas pessoais, revelaram práticas que somente são possíveis em um contexto de livre administração do tempo. Mesmo em se considerando que os assistentes em trabalho presencial em regra não estão sujeitos a um controle rígido de horários, o simples deslocamento ao tribunal já limita a rotina e impõe uma janela de tempo durante a qual demandas pessoais terão de ser suspensas. O teletrabalho torna permeável esse perímetro temporal e assim diminui a pressão do trabalho sobre a vida privada.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que os desembargadores foram o grupo com a visão mais otimista no que se refere ao aumento da produtividade decorrente do teletrabalho. Deve-se ressaltar, todavia, a possibilidade de este resultado estar enviesado, ante o reduzido número de entrevistas realizadas. Outra explicação possível é a de que essa percepção seja um reflexo de um efetivo aumento no volume do trabalho dos assessores-chefe, a quem incumbiu não apenas individualizar os métodos de supervisão do trabalho dos assistentes, como também fornecer a estes suporte emocional durante a pandemia (Word; International, 2022, p. 7 e 13-14; Taskin; Klinksiek; Ajzen, 2024, p. 153).

De qualquer modo, o acréscimo na autonomia dos assistentes não surgiu como uma ameaça à estrutura hierárquica própria dos gabinetes. A capacitação técnica, a disciplina e o compromisso com o trabalho, além da inclinação pessoal do assistente para o teletrabalho, são fatores que determinam a boa adaptação ao regime (Organisation, 2021, p. 9; Ramos; Serranheira, 2022, p. 453).

O caso do TRT4 parece ratificar o que já havia sido destacado em literatura anterior, no sentido de que a produtividade não é uma consequência, senão uma condição de acesso ao teletrabalho (Williamson; Colley; Foley, 2023, p. 52). Essa ideia surgiu, de forma mais ou menos explícita, nas entrevistas realizadas com todos os níveis hierárquicos. Inclusive, a maior parte dos assistentes entrevistados não pareceu incomodada com a expectativa de produtividade acrescida que reconheceram estar atrelada ao teletrabalho, revelando, ainda que por vezes de forma insidiosa, a visão do teletrabalho como uma espécie de “prêmio por bom comportamento”, do qual o beneficiário não deve “abusar” (Silva, 2023). De qualquer modo, ficou patente que a responsabilidade demonstrada pelos assistentes, sob a forma de controle internalizado do seu próprio trabalho, garante a confiança dos níveis superiores (European, 2022, p. 37 e 106; Lott; Abendroth, 2023, p. 97).

6 CONCLUSÕES

Mais do que as interações profissionais, que são adaptáveis aos meios virtuais, a verdadeira desvantagem do teletrabalho é a perda de convívio social. Este aspecto 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; Bachmann; Dobbins; Anderson, 2024, p. 21). Não surpreende, portanto, a constatação de que o teletrabalho se adequa melhor aos

indivíduos que têm uma vida social consolidada e independente do ambiente laboral, ou aos que apreciam a solidão (Canivenc; Cahier, 2021, p. 66), conforme foi expressamente reconhecido por um desembargador e um assistente, mencionados acima.

De outro lado, as mudanças na comunicação entre os níveis hierárquicos foram sentidas de maneiras muito distintas pelos grupos entrevistados, estando claro que essa dimensão foi central na experiência do nível intermediário estudado (os assessores-chefe), mas periférica, quando não desimportante, na experiência dos demais entrevistados. Nesse ponto, ficou patente que o esforço de gestão dos assessores foi centralizado precisamente no aumento da disponibilidade e na adaptação às diferentes preferências dos assistentes. Em um olhar mais cuidadoso ao discurso dos entrevistados de nível gerencial, verificou-se que o esforço se direcionou a assistentes (nível executor) que demonstraram maior dificuldade de adaptação ao momento pandêmico. Com efeito, muitos dos assessores-chefe sublinharam que os assistentes mais bem-adaptados não requereram praticamente nenhuma supervisão, o que de certa forma corresponde ao que foi relatado pelos assistentes entrevistados.

O teletrabalho efetivamente aumentou o nível de autonomia dos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo, porém os níveis superiores não experimentaram qualquer perda em seu poder hierárquico. Efetivamente, os entrevistados não demonstraram, em geral, oposição ao incremento de liberdade dos assistentes em teletrabalho. As poucas críticas que surgiram foram mediadas por fatores pessoais específicos e creditadas ao descompromisso, dificuldade de concentração ou indisciplina de assistentes isoladamente considerados.

Deve-se destacar, ainda, que 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 simplesmente retornaram ao regime presencial. Esse cenário está em consonância com o que já havia sido mapeado, no sentido de que o teletrabalho tende a se restringir a trabalhadores com maior capacidade de controlar a própria produção (Abgeller; Bachmann; Dobbins; Anderson, 2024, p. 5) e por isso destinatários de maior confiança por parte da chefia.

No caso estudado, todos os entrevistados se mostraram sensíveis à melhoria da qualidade de vida possibilitada pelo teletrabalho, aparecendo como única condicionante a manutenção da qualidade do serviço prestado pelos assistentes. Assim, o caso estudado não confirma a resistência dos ocupantes de níveis hierárquicos superiores ao aumento de autonomia daqueles em níveis inferiores, verificada na literatura (Aroles; Mitev; De Vaujany, 2019, p. 292-293; Williamson; Colley; Foley, 2023, p. 46). Esse resultado dissonante está provavelmente ligado ao fato de se tratar de um órgão público, composto por trabalhadores de alto nível técnico, em que o sistema principal de controle de trabalho já era a produção (em oposição à contagem de tempo). Não obstante, a pesquisa confirma o fenômeno da internalização do controle do trabalho (autocobrança) e também ratifica a necessidade de um alto nível de confiança interna na organização para a prosperidade do teletrabalho, sem que isso represente ameaça às estruturas hierárquicas.

Algumas limitações da pesquisa precisam ser salientadas. O pequeno número de entrevistados e o possível enviesamento na seleção dos mesmos impedem a interpretação extensiva dos resultados atingidos para outros contextos. Também inviabiliza qualquer segmentação de resultados por gênero, idade ou composição familiar. Muitos entrevistados fizeram questão de sublinhar que as suas opiniões sobre o teletrabalho se limitavam

às atividades realizadas no segundo grau de jurisdição, em que há diminuta necessidade de atendimento ao público externo.

Pesquisas futuras sobre o tema do teletrabalho poderão se beneficiar da análise de outros casos. Em uma primeira nota, 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 pesquisa análoga à presente, mas com apoio em vivências exclusivamente pós-pandêmicas. Seria interessante comparar os resultados dessa 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 ou de entidades do setor privado também seria proveitosa para o desenvolvimento do tema.

REFERÊNCIAS

ABGELLER, Neve; BACHMANN, Reinhard; DOBBINS, Tony; ANDERSON, Deirdre. Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. **Economic and Industrial Democracy**, Uppsala, v. 45 n. 1, p. 57-82, fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143831X221140156>. Acesso em 15 nov. 2025.

ALOISI, Antonio; DE STEFANO, Valerio. Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. **International Labour Review**, Genebra, v. 161, n.2, p. 289-314, jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>. Acesso em 15 nov. 2025.

AROLLES, Jeremy; MITEV, Nathalie; DE VAUJANY, François-Xavier. Mapping themes in the study of new work practices. **New**

Technology, Work and Employment, Hoboken, v. 34, n. 3, p. 285-299, nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>. Acesso em 15 nov. 2025.

CANIVENC, Suzy; CAHIER, Marie-Laure. **Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail?** Paris: Presses des Mines, 2021. Disponível em: <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2021/06/Note35-Le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail-web.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2026.

CERDEIRA, Maria da Conceição; KOVÁCS, Ilona. A qualidade do emprego: Portugal no contexto europeu. *In*: KOVÁCS, I. (coord.). **Temas atuais da sociologia do trabalho e da empresa**. Lisboa: Almedina, 2014, p. 325-354.

CLOUET, Hadrien. Le surtravail ou la fragmentation? Transactions familiales et temps de travail en période de COVID-19. **Revue internationale du Travail**, Genebra, v. 161, n. 2, p. 247-272, jun. 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ilrf.12189>. Acesso em 15 nov. 2025.

D'AMOURS, Martine; POGLIAGHI, Leticia; BELLEMARE, Guy; BRIAND, Louise; HANIN, Frédéric. Reconceptualising Work and Employment in Complex Productive Configurations. **Work, Employment and Society**, Londres, v. 38, n. 1, p. 63-82, fev. 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/toc/wesa/38/1>. Acesso em 15 nov. 2025.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). **Working conditions in the time of COVID-19: implications for**

the future. European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/30357e5fd8/ef22012en.pdf>. Acesso em 15 nov. 2025.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). **The future of telework and hybrid work**. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2023. Disponível em: <https://eurofound.link/ef22028>. Acesso em 15 nov. 2025.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND); INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. Luxemburgo e Genebra: Publications Office of the European Union & International Labour Office, 2017. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/working-anytime-anywhere-effects-world-work>. Acesso em 15 nov. 2025.

GUTIÉRREZ-CROCCO, Francisca; MARTIN-CABALLERO, Angel; GODOY, Andrés. The Impact of Remote Work on Managerial Compliance: Changes in the Control Regime over Line Managers. **Work, Employment and Society**, Londres, v. 38, n. 2, p. 527-548, abril 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/09500170221142713>. Acesso em 15 nov. 2025.

HORNUNG, Severin; ROUSSEAU, Denise M. Active on the Job — Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 4, p. 401-426, dez. 2007.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>.
Acesso em 15 nov. 2025.

LAASER, Knut; KARLSSON, Jan Ch. Towards a Sociology of Meaningful Work. **Work, Employment and Society**, Londres, v. 36, n. 5, p. 798–815, out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/09500170211055998>. Acesso em 15 nov. 2025.

LOPES, Helena; LAGOA, Sérgio; CALAPEZ, Teresa. Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: an analysis of European Union countries. **The Economic and Labour Relations Review**, Sydney, v. 25, n. 2, p. 306-326, jun. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>. Acesso em 15 nov. 2025.

LOTT, Yvonne; ABENDROTH, Anja-Kristin. Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: evidence from Germany. **New Technology, Work and Employment**, Hoboken, v. 38, n. 1, p. 82-102, mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>. Acesso em 15 nov. 2025.

MESSENGER, Jon C. Introduction: Telework in the 21st century — an evolutionary perspective. In: MESSENGER, J. C. (ed.), **Telework in the 21st Century**, p. 1-34, 2019. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781789903751>. Acesso em 15 nov. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. In: **OECD Policy Responses**

to Coronavirus (COVID-19). Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1787/72a416b6-en>. Acesso em 15 nov. 2025.

RAMOS, Sara; SERRANHEIRA, Florentino. Teletrabalho — riscos e oportunidades. *In*: CRESPO, N.; SIMÕES, N. (coord.). **Mercado de trabalho em Portugal: do teletrabalho ao salário mínimo.** Lisboa: Actual, 2022, p. 433-458.

RANGANATHAN, Aruna; BENSON, Alan. A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity. **American Sociological Review**, Thousand Oaks, v. 85, n. 4, ago. 2022, p. 573-609. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0003122420936665>. Acesso em 15 nov. 2025.

REBELO, Glória. **O trabalho na era digital: estudos laborais.** Lisboa: Almedina, 2021.

SAYIN, Firat K.; DENTON, Margaret; BROOKMAN, Catherine; DAVIES, Sharon; CHOWHAN, James; ZEYTINOGLU, Isik U. 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**, Uppsala, v. 42, n. 4, nov. 2021, p. 917-936. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143831X18818325>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SILVA, Vinicius Pozzebon da. **Autonomia e poder hierárquico no contexto do teletrabalho.** Orientador: Nuno Nunes. 2023. 69 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/30357>. Acesso em: 21 abr. 2026.

SUPIOT, Alan. Labour is not a commodity: The content and meaning of work in the twenty-first century. **International Labour Review**, Genebra, v. 160, n. 1, mar. 2021, p. 1-20. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ilr.12205>. Acesso em 15 nov. 2025.

TASKIN, Laurent; KLINKSIEK, Ive; AJZEN, Michel. Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. **New Technology, Work and Employment**, Hoboken, v. 39, n. 1, mar. 2024, p. 143-167. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>. Acesso em 15 nov. 2025.

TOUZET, Chloé. Teleworking through the gender looking glass: Facts and gaps. In: **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, n. 285. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/8aff1a74-en>. Acesso em 15 nov. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO); INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Healthy and safe telework**: technical brief. Genebra: WHO; ILO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>. Acesso em: 15 nov. 2025.

WILLIAMSON, Sue; COLLEY, Linda; FOLEY, Meraiah. Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. **The Economic and Labour Relations Review**, Sydney, v. 33, n. 1, jan. 2023, p. 37–55. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>. Acesso em 15 nov. 2025.

WÖHRMANN, Anne Marit; EBNER, Christian. 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**, Hoboken, v. 36, n. 3, nov. 2021, p. 348-370. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>. Acesso em 15 nov. 2025.

WRIGHT, Erik Olin. **Classes**. Londres: Verso, 1985.

YUNUS, Suhaer; MOSTAFA, Ahmed Mohammed Sayed. Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. **Economic and Industrial Democracy**, Uppsala, v. 43, n. 3, ago. 2022, p. 1340-1368. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>. Acesso em 15 nov. 2025.