



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Administração

SIDNEI FONSECA DA SILVA

**TELETRABALHO: estudo exploratório com servidores do
Superior Tribunal de Justiça (STJ)**

Brasília - DF
2017

SIDNEI FONSECA DA SILVA

**TELETRABALHO: estudo exploratório com servidores do
Superior Tribunal de Justiça (STJ)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira

Brasília – DF

2017

Silva, Sidnei Fonseca da.

Teletrabalho: estudo exploratório com servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ) / Sidnei Fonseca da Silva. – Brasília, 2017. 60 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Teletrabalho 2. Organização e gestão do teletrabalho 3. Aspectos sociais do teletrabalho 4. Qualidade de vida.

SIDNEI FONSECA DA SILVA

**TELETRABALHO: estudo exploratório com servidores do
Superior Tribunal de Justiça (STJ)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Sidnei Fonseca da Silva

Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira

Professor-Orientador

Doutora, Débora Dorneles Barem
Professor-Examinador

Barbara Novaes Medeiros
Professor-Examinador

Brasília, 6 de Junho de 2017

Aos meus pais e minha irmã por terem me apoiado em todas as minhas escolhas. À minha querida esposa Milenna por estar sempre ao meu lado nos momentos de dificuldades e sempre me incentivando a ultrapassar os obstáculos da vida.

RESUMO

A pesquisa analisou os efeitos iniciais do teletrabalho com servidores de um órgão do Poder Judiciário Federal. Nos últimos anos as organizações públicas e privadas estão sistematicamente desenvolvendo novas tecnologias e métodos de trabalho que modificam a rotina de seus funcionários, buscando sempre racionalizar recursos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida das pessoas que estão inseridas em sistemas de produção ou prestação de serviços. O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que está sendo implantado nos últimos anos em diversos órgãos da administração pública. Sendo assim, foi realizado um estudo exploratório de abordagem qualitativa com servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), com o objetivo de analisar os efeitos iniciais do teletrabalho em suas rotinas diárias. A pesquisa foi realizada com 8 servidores teletrabalhadores e 3 gestores de teletrabalhadores. Os resultados foram analisados a partir de dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas que abordaram as questões de organização, gestão, vantagens, desvantagens, facilidades e dificuldades identificadas com essa modalidade de trabalho. Qualidade de vida e aspectos sociais também foram analisados no estudo. O método de análise dos resultados utilizado na pesquisa foi a análise de conteúdo. Segundo os entrevistados, com o teletrabalho, houve aumento da produtividade, por meio do incremento de metas e economia com recursos físicos e materiais, resultando assim, em benefícios para o tribunal. Os resultados indicaram que houve uma economia de tempo e significativa mudança na qualidade de vida dos servidores que, apontaram a flexibilidade, autonomia e maior tempo disponível para a família como principais vantagens do teletrabalho. Em contrapartida, a principal desvantagem enfatizada pelos entrevistados foi o isolamento social, visto como um distanciamento do teletrabalhador com os outros colegas de trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Organização e gestão do teletrabalho. Vantagens e desvantagens. Qualidade de vida. Aspectos sociais.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	O teletrabalho nas organizações contemporâneas	11
2.2	A Administração Pública e o teletrabalho	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	24
3.2	Caracterização da organização	25
3.3	População e amostra	26
3.4	Instrumentos de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	Organização e gestão do teletrabalho	30
4.2	Aspectos sociais e qualidade de vida no teletrabalho	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A - Roteiros de entrevista	59
	Roteiro A (teletrabalhadores)	59
	Roteiro B (Chefes de gabinetes)	59
	ANEXO A – Estrutura Organizacional	60

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e o surgimento de novos processos e sistemas complexos de informações, as diversas organizações públicas e privadas se deparam com a necessidade de adaptação de suas rotinas de trabalho, com o intuito de acompanhar a evolução da sociedade e se manterem competitivas no mercado, alcançando objetivos de cunho político, econômico, cultural ou social.

A organização racional dos instrumentos de trabalho é um dos desafios das empresas e organizações. Na execução das tarefas, inúmeros recursos são utilizados, existindo simultaneamente, uma demanda de tempo e local para o alcance dos objetivos. A produtividade no ambiente de trabalho é fator de estudo e análise dos gestores, que devem sempre desenvolver instrumentos para que os trabalhadores possam de forma contínua, alcançar níveis de produtividade satisfatórios. Com isso, algumas mudanças têm ocorrido no âmbito das organizações.

Davis e Newstrom (1996) enfatizam que muitas mudanças que ocorrem no trabalho são de pouca importância, podem afetar poucas pessoas e são facilmente previstas, tendo como objetivo melhorar o funcionamento das organizações. Entretanto, relatam uma variedade de fatores que provocam mudanças impactantes, que podem afetar o núcleo de uma organização, como os aspectos referentes à velocidade da mudança tecnológica. Com isso, os autores defendem que o objetivo da administração é restaurar e manter o equilíbrio do grupo e a adaptação com a mudança.

O uso da tecnologia nas rotinas de trabalho tem desenvolvido novos procedimentos e proporcionado novos métodos de trabalho. A internet, para Gerhardt (2002), faz parte de uma tecnologia que precisa ser objeto de ampla conscientização do seu uso no trabalho. Segundo o autor, a internet com seus inúmeros serviços, criou muitos cargos novos e modificou outros tradicionais, que ganharam outro perfil.

O trabalhador nem sempre precisa estar fisicamente no local de trabalho para desenvolver suas atividades e alcançar altos níveis de produtividade ou desempenho satisfatório. Dependendo da natureza da atividade e dos recursos que

são utilizados para execução de determinado trabalho, pode ser dispensável a presença física do trabalhador no ambiente da empresa ou organização. Essa ideia está vinculada ao conceito de teletrabalho, que vem sendo utilizado na sociedade atual como uma modalidade de trabalho. Gerhardt (2002, p. 85), conceitua: “A expressão teletrabalho é utilizada para referir a trabalho à distância, periférico, remoto, fora dos acessos imediatos do lugar onde o resultado desse trabalho é esperado”. O autor traz outro conceito interessante voltado à gestão da atividade realizada. Segundo ele, o teletrabalho também ocorre quando o gestor não pode fisicamente fiscalizar a execução do trabalho e devendo esta execução ser efetuada por meio de aparelho informático e/ou de telecomunicação. Enfatiza ainda, que o teletrabalho proporciona melhor aproveitamento da jornada, melhor qualidade de vida, horário flexível, independência e autonomia.

Mello (1999) enfatiza que na adoção do teletrabalho, a função do empregado é exercida na sua própria residência. Com isso, ocorre a redução de custos, aumento da produtividade, influência na satisfação pessoal do empregado e, conseqüentemente, pode gerar maior economia de espaço interno nas empresas e organizações.

Em contrapartida, a literatura especializada também traz algumas desvantagens do teletrabalho. Jardim (2003) enfatiza que o teletrabalho impõe uma mudança não só no aspecto econômico e normativo, mas também no cultural. O autor cita diversas desvantagens do teletrabalho como isolamento social, tratamento diferenciado referente a salários, dificuldades em reunir com o teletrabalhador, confidencialidade de dados, dificuldades no controle da prestação do trabalho e fragmentação do trabalho. Como solução a algumas desvantagens, Pyöriä (2011) argumenta que o teletrabalho a tempo parcial pode aumentar a produtividade individual e organizacional sem interferir nas relações cruciais com seus pares e sem resultar em sentimentos de exclusão social.

Mesmo com as desvantagens citadas acima, o teletrabalho pode impactar significativamente as organizações no sentido de melhorar os processos, alocar de forma eficiente os recursos e aumentar a produtividade, atingindo assim os objetivos de tal forma que seus colaboradores, uma vez motivados, possam em condições propícias desenvolver suas atividades e rotinas com responsabilidade e compromisso. Com uma minuciosa análise do ambiente da organização ou

empresa, o gestor passa a ter condições de verificar a possibilidade real do teletrabalho trazer benefícios vantajosos do ponto de vista institucional e pessoal. Tais benefícios podem acabar se sobressaindo em relação às desvantagens citadas na literatura, sendo necessário realizar sempre algumas adaptações com o intuito de neutralizar possíveis desvantagens.

Para Gerhardt (2002) com a utilização de novidades tecnológicas, o trabalhador pode prestar serviços em qualquer parte do mundo e enviar seu relatório via e-mail, por exemplo. Todo trabalho é feito num escritório virtual, deixando um pouco de lado a ideia do trabalho num espaço físico materializado em um escritório comum.

É importante salientar também que o uso do teletrabalho está emergindo e ganhando força na administração pública e nos serviços públicos. Pode ser considerado um instrumento de modernização no trabalho das organizações públicas em qualquer esfera do governo. O órgão governamental pioneiro do teletrabalho no âmbito da administração pública foi o Serviço de Processamento de Dados (SERPRO) com um projeto-piloto desenvolvido em 2006. Com o passar do tempo observou-se com sucesso a implantação do teletrabalho em outros órgãos, tais como o Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Tendo como base e levando em consideração os conceitos teóricos enfatizados acima, surgiu a motivação de desenvolver um estudo que pudesse analisar o teletrabalho no contexto de uma organização pública. O órgão escolhido foi o Superior Tribunal de Justiça (STJ), organização do Poder Judiciário Federal, localizado em Brasília.

Em abril de 2016, o STJ por meio de ato normativo instituiu projeto-piloto de teletrabalho na Secretaria Judiciária e no Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos. Tal projeto serviu como experiência e teste para verificar a possibilidade de implantação definitiva do teletrabalho.

Melo (2009) realizou estudo semelhante no mesmo tribunal. À época, a autora analisou a possibilidade de implantação do teletrabalho no órgão. Analisou as possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho nas atividades dos servidores. Analisou também, o perfil ideal dos indivíduos para que estes pudessem se tornar teletrabalhadores. Passados seis anos e levando em consideração o

desenvolvimento de novas rotinas de trabalho no tribunal, surgiu a motivação de analisar os primeiros impactos dessa nova experiência junto aos servidores da casa.

A pesquisa descreveu as experiências com o teletrabalho, analisando algumas nuances junto aos gestores e servidores de alguns gabinetes que possuem o teletrabalho. Foram realizadas entrevistas com servidores que relataram os impactos em suas rotinas com o teletrabalho.

O presente trabalho se estruturou inicialmente com uma introdução ao assunto. O referencial teórico aborda os principais conceitos, abordagens e pesquisas realizadas sobre o teletrabalho. Os aspectos metodológicos apresentam informações da população participante da pesquisa, caracterização da organização pesquisada e os procedimentos para análise dos resultados.

Com base nas informações introdutórias, o problema respondido pelo presente estudo foi: Quais são os efeitos do teletrabalho nos servidores do Superior Tribunal de Justiça?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a experiência inicial do teletrabalho no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Identificar e analisar as dificuldades e facilidades enfrentadas pelos teletrabalhadores e gestores com o teletrabalho no STJ.
- Verificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho.
- Analisar a organização e gestão do teletrabalho.
- Verificar os impactos do teletrabalho na qualidade de vida e nas relações sociais dos servidores.

Sendo assim, a presente pesquisa, procurou contribuir com o segmento acadêmico no sentido de apresentar as experiências e os impactos nas rotinas de trabalho de servidores públicos em um órgão do Poder Judiciário Federal, com foco no teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura abrangeu em seu primeiro tópico uma contextualização do teletrabalho nas organizações contemporâneas, enfatizando o mundo globalizado do trabalho, os conceitos relacionados ao teletrabalho e algumas de suas principais características. O segundo tópico enfatizou o teletrabalho como fator de modernização organizacional na Administração Pública, com foco no Poder Judiciário Federal.

2.1 O teletrabalho nas organizações contemporâneas

A globalização dos serviços e informações tem transformado consideravelmente a sociedade atual. Nesse contexto as relações de trabalho também são modificadas. O desenvolvimento tecnológico e as inovações nas metodologias de trabalho afetaram o cotidiano do trabalhador nas organizações. Pereira (2004) enfatiza que a globalização trouxe um aumento dos fluxos de capitais e informações, transformando também a vida social dos indivíduos, interferindo assim em suas escolhas no âmbito político e social. A tecnologia passou a ser utilizada como instrumento para troca de informações em âmbito mundial.

A comunicação por redes de computadores representa um valor de grande significado, pois transformou-se em um meio de transmissão de informações de forma intercontinental, tais como, publicações, discussões e de forma mais recente o comércio eletrônico. (PEREIRA, 2004, p.8).

Para Laranjeira (2000) as novas tecnologias podem eliminar as funções rotineiras, consideradas como ações repetitivas nos ambientes de trabalho. Para a autora, surge uma nova dinâmica social, com mudanças de paradigmas resultantes do processo de globalização e do surgimento de novas tecnologias.

Segundo Mello (1999), a novidade na área da organização do trabalho, tanto no setor público quanto no privado, são as redes de telecomunicações, que possuem custo razoável e alta performance organizacional.

A partir do sistema de informação e comunicação, ocupando a distância física entre os funcionários de uma mesma organização e entre funcionários e clientes, verifica-se a necessidade de identificar novas fronteiras do que se entende por local de trabalho. A área física onde tradicionalmente se trabalha não é mais uma entidade tangível, com fronteiras bem definidas, baseadas em regras e observação visual do processo de trabalho. (MELLO, 1999, p. 4)

Winter (2005) destaca que as mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos nos elementos estruturais das relações de trabalho devem ser voltadas para o bem comum e não podem ter como objetivo, atender a interesses individuais de minorias, prejudicando assim a esmagadora maioria. Defende ainda, que as novas tecnologias necessitam de maior controle técnico, direcionando assim o conteúdo e o ritmo do trabalho e, em consequência, sobre a atividade do empregado, o que, em princípio, pode significar menor liberdade de ação deste.

Mattioli e Canêo (2005) descrevem algumas mudanças fundamentais no mundo do trabalho, decorrentes da globalização. Analisam, por exemplo, a flexibilidade legal, que influencia diretamente o mercado de trabalho com a diminuição do custo de mão-de-obra. Enfatizam que a globalização deu origem às novas formas e relações de trabalho entre trabalhadores, empresas e governo.

Com as novas relações de trabalho, as empresas e organizações tiveram que adaptar novos métodos e processos em suas rotinas de trabalho. A literatura relaciona o processo de adaptação com o conceito de flexibilidade. Ribeiro (2006) relata que o termo flexibilidade ganhou força nas questões relacionadas à regulamentação do trabalho. O principal sentido vincula-se às questões de adaptações. “Não somente o trabalho, mas também as empresas na adaptação aos mercados modernos tiveram que se amoldar para atender as novas exigências.” (RIBEIRO, 2006, p. 598)

Com tais transformações, a organização e a gestão do trabalho são mecanismos importantes para o sucesso das empresas e organizações. Nesse contexto os comportamentos dos trabalhadores também sofrem mudanças e precisam ser controlados e geridos.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma, que gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É

o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz. (MORIN, 2001, p. 9).

Para a realização do trabalho propriamente dito, é preciso analisar a importância das organizações, de qualquer natureza, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Fígaro (2008) destaca a finalidade das organizações empresariais:

A organização empresarial fundamenta-se pela finalidade de organizar a produção de algo e/ou de um serviço para torná-lo. Identifica-se por meio de normas estabelecidas por um corpo diretivo, cujo objetivo é garantir o usufruto do bem que dá nome a organização. (FÍGARO, 2008, p. 94).

O autor destaca ainda que as organizações de forma geral buscam controlar redes de relações entre sujeitos e são vistas como ferramenta para controle e conquista de públicos diversos, com o intuito de construir valores, consolidar estratégias de marketing no mercado e implantar políticas de mudança cultural.

Para Franco (2013) as profissões também estão passando por processos de transformações. O autor cita, por exemplo, que existe a possibilidade de um trabalhador exercer suas atividades longe de sua sala, por meio do teletrabalho ou através de reuniões por vídeo conferência. Para o autor, as pessoas estão buscando melhor qualidade de vida e isto também inclui o trabalho prazeroso. Nesse contexto, é interessante frisar a obra de Fogaça (2014), que analisou os efeitos que a satisfação e o bem-estar com o trabalho geravam sobre o desempenho individual.

Antunes e Alves (2004) analisam algumas mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho. Os autores citam algumas tendências, dentre elas, a expansão do trabalho em domicílio, resultado da desconcentração do processo produtivo e expansão de pequenas e médias unidades produtivas. Acrescentam ainda, que o uso da telemática resulta na expansão de formas de flexibilização do trabalho em várias partes do mundo.

Para Ribeiro e Mancebo (2013, p. 198): “Muito se fala em modelos de organização mais abertos, flexíveis, que estimulam a participação”. No que tange a área pública, os autores enfatizam que o serviço público é considerado ineficiente e muito oneroso. Com isso, entendem que seja necessário todo um processo de reestruturação.

Uma das mudanças que vem ocorrendo nas organizações em geral é a implantação do teletrabalho, modalidade de trabalho que tem trazido inúmeras vantagens de cunho institucional e individual. É visto como um processo de modernização das rotinas de trabalho dos colaboradores de empresas privadas e de servidores na área pública.

Para Costa (2007, p.106), o teletrabalho é conceituado como “ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível”. Segundo Estrada (2014):

O teletrabalho é aquele realizado com ou sem subordinação através do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho. (ESTRADA, 2014, p. 118).

Jardim (2003, p.53) conceitua o teletrabalho como uma “modalidade de trabalho a distância, voltado preponderantemente às atividades administrativas que possibilitam a execução longe do seio da empresa.” Tal conceito deriva fundamentalmente da informatização dos setores de serviços, de um novo modelo de produção e da nova organização e gestão da mão de obra. Consiste em produção, tratamento, distribuição, exploração e manutenção dos sistemas de informação.

Perez *et al.* (2002), sugerem que não há um consenso na literatura sobre a definição de teletrabalho. Para os autores, o trabalho remoto ou o trabalho no domicílio consistem em utilizar informações por meio de telecomunicações para obter acesso às atividades de seu trabalho a partir de locais diferentes e remotos. Complementam ainda, que a gestão do teletrabalho compartilha atividades com a gestão da tecnologia, por meio de sistemas de informação, gestão da inovação e a gestão do conhecimento.

Haddon (1998) enfatiza a importância da tecnologia da informação no teletrabalho das organizações. Para a autora, as novas tecnologias da informação e comunicação facilitam os trabalhos remotos e os tornam rápidos. A existência dessas tecnologias personaliza o teletrabalho, oferecendo ferramentas e instrumentos inovadores que tornam essa nova metodologia de trabalho viável para muitos funcionários, diferentemente de situações passadas que impossibilitavam o trabalho a distância, exigindo a presença física do trabalhador na empresa.

Falch (2006) enfatiza que o teletrabalho, utilizando os recursos de tecnologia da informação em combinação com novos métodos de gestão, resulta em menos hierarquia organizacional, desenvolvendo grupos com mais independência em suas rotinas, permitindo uma maior liberdade para o indivíduo.

A literatura apresenta análises de diferentes autores sobre as questões das vantagens e desvantagens do teletrabalho. Cavalcante e Jorge Neto (2012, p. 25) descrevem algumas vantagens do teletrabalho, tais como: “economia de espaço nas fábricas e escritórios, de energia, de intervalos de jornada, aumento da produtividade, surgimento de novos produtos, internacionalização e descentralização da produção.” Em contrapartida, o autor cita como desvantagens: “a questão da segurança de dados, redução de direitos trabalhistas, redução da troca de informações e experiências entre colegas de trabalho e prejuízo de novas oportunidades profissionais.”

Pérez *et al.* (2005) afirmam que as organizações tem adotado o teletrabalho como uma maneira de reduzir despesas e o absenteísmo, aumentar a produtividade e flexibilizar as rotinas organizacionais. Defendem que apesar do desenvolvimento em tecnologia da informação e comunicação que tem cada vez mais reforçado o teletrabalho, as organizações necessitam ter uma visão cuidadosa sobre os custos dessa nova forma de trabalho, bem como a segurança de dados. Citam também a preocupação dos sindicatos com relação às condições de trabalho, monitoramento das atividades e perspectivas de carreira.

Em relação à segurança de dados no teletrabalho, Teo *et al.* (1998) afirmam que as organizações devem tomar medidas para maximizar o controle de acesso aos dados e informações mediante senhas, normas de segurança e softwares.

Os estudos de Tremblay (2002), também descrevem as vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho. Em sua pesquisa, os entrevistados citaram como vantagens, as escalas flexíveis, a ausência de deslocamento para o trabalho, aumento de produção, a proximidade com a família e a melhoria na qualidade do trabalho. As desvantagens identificadas pela pesquisadora foram: ausência de colegas, isolamento, dificuldade de motivação e disciplina e conflito entre trabalho e família.

Gerhardt (2002) também cita desvantagens principalmente para o trabalhador:

A primeira que consideramos a mais grave de todas na atual situação brasileira, é a possibilidade de geração ou manutenção da exclusão social, na medida em que a execução de serviços à distância pressupõe a utilização de equipamentos de última geração, cujo custo de obtenção destas tecnologias, bem como sua manutenção, possui valor econômico muito acima do poder de compra da média dos brasileiros. O teletrabalho pode apresentar outras desvantagens para o trabalhador, como o isolamento e perda de eficiência e produtividade. (GERHARDT, 2002, p. 93)

A análise do indivíduo como agente principal no processo de teletrabalho nas organizações também ganha importância considerável na literatura especializada. Steil e Barcia (2001) defendem que é preciso que os analistas organizacionais, devam antes de tudo, compreender as pessoas. Para um teletrabalho eficaz é preciso ocorrer mudanças nos processos organizacionais e nas pessoas. “Para a análise da capacidade organizacional de mudar, será também necessário, identificar qual é o contrato psicológico predominante na organização.” (STEIL; BARCIA, 2001, p. 79). Sendo assim, dá-se importância aos relacionamentos interpessoais e aos grupos, analisando, por exemplo, as expectativas dos indivíduos.

A mudança no indivíduo pode ser causada pelas influências do ambiente organizacional. Constantemente o indivíduo é colocado à prova em contextos com diversas variáveis, se deparando com dificuldades e obstáculos que o fazem desenvolver comportamentos que o ajude na resolução de problemas. A implantação do teletrabalho exige das organizações, o desenvolvimento de tecnologias que possam dar suporte às atividades realizadas. As tecnologias da informação e comunicação inserem os indivíduos em novos ambientes e os colocam em novos processos de aprendizagem, que por sua vez podem trazer benefícios organizacionais e qualidade de vida. Silva (2004) descreveu em sua pesquisa os efeitos que as práticas em tecnologia da informação têm contribuído para o alcance de bem-estar e conforto para as pessoas de uma determinada empresa.

Tose (2005) estudou em sua pesquisa, a organização subjetiva dos indivíduos com o teletrabalho. Em sua tese, analisou as mudanças do processo de trabalho presencial na empresa para o trabalho remoto, descrevendo os sentimentos apresentados pelos indivíduos, as relações interpessoais e os critérios que influenciam na qualidade de vida dos mesmos com essa nova metodologia de trabalho.

Para Boonen (2003, p. 112), “ao trabalhar em casa, o indivíduo pode dar um curso mais tranquilo às suas ideias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente.” Cita também a questão do nível de stress e a flexibilidade de horários. Enfatiza que os aspectos motivacionais podem influenciar o desempenho.

Rosenfield e Alves (2011) enfatizam o comprometimento e responsabilidade do teletrabalhador na organização. Os autores trabalham com a questão do engajamento do teletrabalho, que consiste no processo em que o indivíduo como autor de seu próprio trabalho e gestor de seu próprio controle, se compromete com os resultados de suas atividades e é diretamente responsável por eles. Tais atividades são norteadas por metas e prazos que são estabelecidos pela organização ou empresas que exigem de seus funcionários posturas ativas e de responsabilidade perante o trabalho. Os autores defendem que a “postura do trabalhador engajado garante maior adaptabilidade às circunstâncias instáveis do mercado, das relações de trabalho e do processo de trabalho.” (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 220)

Os mesmos autores relacionam a autonomia que o teletrabalhador passa a ter com essa nova modalidade de trabalho:

A autonomia é eventual e está associada, geralmente, a flexibilidade quanto ao tempo e ao horário de trabalho. O teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, mas paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, pois este é determinado pelos ditames do volume de trabalho; ou seja, é preciso sempre responder às demandas de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade. (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 217)

Complementam ainda, que o controle externo do trabalho pode ser realizado por meio de monitoramento eletrônico com entregas de relatórios, por exemplo.

Pinto Martins (2012) defende que, com o teletrabalho, ocorre uma diminuição da subordinação, podendo se verificar muito mais autonomia do que subordinação. Para ele, há subordinação à distância, uma subordinação mais tênue do que a normal.

Para Boucinhas (2014), as organizações devem se preocupar com o recrutamento de teletrabalhadores. Pois nessa fase, se especifica o que é esperado do profissional em termos de competências técnicas, comportamentais e conceituais. Importante ressaltar também a questão da auto-avaliação de aspectos pessoais e profissionais,

com intuito de verificar se as condições apresentadas darão suporte para o exercício do teletrabalho.

Implantar o teletrabalho não significa que o funcionário irá abandonar as instalações físicas da empresa ou organização. Winter (2005) enfatiza que é plenamente possível e viável trabalhar um dia em casa e o outro na sede da empresa, participando inclusive de reuniões.

“Para a implantação do teletrabalho, especial atenção deve ser despendida à centralização de autoridade e à formalização ou padronização de atividades na organização e suas inter-relações dinâmicas”. (STEIL; BARCIA, 2001, p.77). Segundo os autores acima, as pesquisas têm demonstrado que uma estrutura organizacional menos centralizada é a mais indicada para organizações complexas. Acrescentam ainda, que o “ponto principal na análise da centralização versus formalização é a identificação da forma utilizada pela organização para padronizar o desenvolvimento de tarefas e o comportamento dos funcionários” (STEIL; BARCIA, 2001, p.77).

Teo *et al.* (1998), complementam que na implantação do teletrabalho, os gestores devem disponibilizar bons treinamentos e programas de comunicação que são desenvolvidos para reduzir incertezas e resistências dos trabalhadores. Outra atividade importante a ser realizada pelos gestores nas etapas iniciais de implantação do teletrabalho se refere ao tratamento a ser dado aos que não foram qualificados e escolhidos para trabalharem com tal metodologia. Isso pode ajudar a eliminar potenciais ressentimentos dos empregados não selecionados.

Segundo Jardim (2003, p.60), no teletrabalho existem duas categorias de trabalhadores: “uma altamente capacitada, com elevado grau de autonomia e iniciativa, e outra pouco qualificada, com tarefas mecânicas e rotineiras, que trazem como consequência uma pseudo-escravização e um forte isolamento social”. Para a autora, as empresas estão dispostas a manter a todo custo o pessoal altamente qualificado em troca de benefícios e vantagens que possam mantê-los fiéis à empresa, ao passo que os menos qualificados estão sujeitos às situações conjunturais e estruturais do mercado. Boonen (2003) relata que essa nova forma de realizar o trabalho requer profissionais dotados de competências necessárias para desempenhar suas tarefas com eficiência, capazes de desenvolver e cumprir o objetivo independente das fronteiras organizacionais.

Quanto à estrutura para o funcionamento do teletrabalho, Kurland e Bailey (1999) relatam a importância dos gestores em garantir que os teletrabalhadores tenham sempre disponíveis ferramentas para execução de suas atividades, tais como e-mail e links de comunicação. Além disso, ressaltam a necessidade de analisar e desenvolver ambientes físicos propícios para prática do teletrabalho.

2.2 A Administração Pública e o teletrabalho

Segundo Justen Filho (2015) a expressão Administração Pública apresenta diversos sentidos:

Numa acepção subjetiva, Administração Pública é o conjunto de pessoas, públicas e privadas, e de órgãos que exercitam atividade administrativa. Em sentido objetivo, Administração Pública é o conjunto dos bens e direitos necessários ao desempenho da função administrativa. Sob um enfoque funcional, a Administração Pública é uma espécie de atividade que, no âmbito estatal, contrapõe-se às atividades de cunho jurisdicional, legislativa e de controle. (JUSTEN FILHO, 2015, p. 246)

Nas últimas décadas tem-se discutido na literatura as questões referentes à reforma do Estado e a modernização da Administração Pública. Para Matias-Pereira (2008) os debates existentes sobre a reforma do estado estão elevando o nível de conscientização dos segmentos sociais no que diz respeito à modernização e ao fortalecimento da administração pública, por meio de processos permanentes no que diz respeito aos investimentos em capital humano, infraestrutura e tecnologia.

Oliveira (2010, p. 40) enfatiza que a modernização do Estado “expressa a busca por novas formas e modelos de gestão das tarefas hodiernamente levadas a cabo por órgãos e entidades, justamente para otimizar sua execução, tornando-a mais eficaz, eficiente e efetiva”.

Sendo assim, a modernização do Estado orienta-se para os resultados. Ideia trazida na transição da administração pública burocrática para uma administração pública gerencial. Cardoso (1998) enfatiza que a administração pública gerencial é orientada para o cidadão, sendo caracterizada pelos aspectos de descentralização política e administrativa, com incentivo à criatividade e inovação, utilizando controles rígidos de desempenho estabelecidos mediante determinados indicadores.

Fica evidente que os gestores públicos devem, de acordo com as demandas e necessidades, criar novas metodologias de trabalho para racionalizar as tarefas, economizar recursos e prestar serviços de qualidade para a sociedade. Com isso a implantação do teletrabalho na Administração Pública passa a ser mais um instrumento de modernização das atividades do Estado.

Matias-Pereira (2013) destaca que a adoção do teletrabalho na Administração Pública não é uma tarefa fácil de ser implantada. Para sua efetivação é preciso ocorrer significativos investimentos em softwares para gestão dos processos, além de treinamento para as equipes de gestores. Cita ainda, as barreiras culturais como as maiores dificuldades na implantação desse modelo no Brasil. Segundo o autor: “É preciso considerar que muitas pessoas não possuem o perfil adequado para deixar o ambiente do órgão público, devido às dificuldades de gestão do tempo e a falta de clareza no que se refere a seus próprios objetivos de vida.” (MATIAS-PEREIRA, 2013, p. 17). Complementa ainda, que as ações promovidas com o teletrabalho na Administração Pública são orientadas para a melhoria na oferta de serviços públicos, aumento da produtividade, redução de custos e elevação do nível de transparência da gestão pública.

Silva (2015, p. 7) faz uma ressalva: “a implementação só é admitida para atividades que despendam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução.” Para o autor, “é relevante que o Estado brasileiro procure avançar de forma consistente na adoção do teletrabalho no serviço público, visto que essa modalidade é importante para permitir mais flexibilidade na Administração Pública.” (SILVA, 2015, p. 9).

Uma questão abordada por alguns estudos diz respeito à regulamentação do teletrabalho. Matias-Pereira (2013) recomenda que as organizações públicas funcionem a partir de contratos de gestão por objetivos, dispondo de autonomia de decisão sobre os recursos disponibilizados. Segundo o autor, deve ser criada uma nova cultura de avaliação de resultados, por meio de auditorias de qualidade dos serviços prestados.

Alguns trabalhos foram desenvolvidos como estudos de caso em órgãos públicos, tendo como foco o processo de implantação do teletrabalho. Freitas (2008) discorreu e analisou em sua dissertação, o projeto de implantação do teletrabalho na diretoria de marcas do Instituto Nacional de Produção Industrial – INPI. Avaliou a viabilidade

de implantação no órgão e as expectativas dos servidores com a nova metodologia de trabalho. Dentre os resultados obtidos, o autor concluiu que os servidores se mostraram entusiasmados com o teletrabalho. Também foi apurado que grande parte das atividades era informatizada e os servidores conheciam plenamente seu uso, o que poderia facilitar a implantação dessa nova metodologia.

Silva (2014) analisou o teletrabalho na Administração Pública brasileira, destacando as vantagens e desvantagens, dificuldades, reflexos externos e internos e o impacto cultural que essa nova modalidade traz à sociedade e às esferas governamentais. Em sua dissertação, a autora concluiu que:

O tetrabalho é uma categoria de trabalho viável na administração pública brasileira e depende de incentivos das esferas governamentais, e mais ainda, da iniciativa dos órgãos públicos que pretendem utilizar, no seu cotidiano, essa modalidade de trabalho. Observa-se que são muitos os desafios de se implantar o teletrabalho na administração pública brasileira tais quais a falta de uma legislação específica, formalização da modalidade, desenvolvimento do ambiente, desenvolvimento cultural, desenvolvimento profissional e sistêmico. (SILVA, 2014, p. 66).

O teletrabalho é uma realidade no setor público. Na Administração Pública Federal, o Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) foi o pioneiro na implantação do teletrabalho, que foi iniciado em 2005 com os teletrabalhadores atuando de forma virtual em suas residências. Desde então são realizados processos de seleção, por meio de editais normativos, que mediante inscrições, os funcionários se candidatam às vagas existentes. Para os candidatos aprovados e selecionados, são disponibilizados notebook, equipamentos ergonômicos e todas as condições de comunicação e suporte para a realização das atividades laborais.

A Receita Federal do Brasil, por meio da Portaria nº 196, de 14 de junho de 2016 também implantou a modalidade de teletrabalho. Segundo o ato normativo, os servidores possuem metas de desempenho de no mínimo 15% a mais em comparação com os servidores que não fazem teletrabalho. É de responsabilidade de cada servidor, a disponibilidade de estrutura tecnológica e de comunicação necessária para a realização do trabalho.

Levando em consideração que o foco do presente trabalho se concentra em um órgão do Poder Judiciário, o Superior Tribunal de Justiça, é importante salientar alguns estudos que analisam o teletrabalho na respectiva esfera de governo.

Estrada (2010) enfatiza que o teletrabalho evoluiu junto com o desenvolvimento das tecnologias da comunicação, telecomunicação e internet. Cita a existência de tal modalidade de trabalho no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS) e no Tribunal de Contas da União (TCU). No primeiro tribunal citado, a Instrução Normativa nº 11/2003 regulamenta o teletrabalho, justificando sua implantação com os benefícios relativos ao aumento de produtividade e redução de custos. O segundo tribunal emitiu a Portaria nº 139 de março de 2009, a título de experiência piloto.

O Tribunal Superior do Trabalho regulamentou o teletrabalho por meio da Resolução Administrativa nº 1499 de 2012. O ato normativo descreve os deveres dos teletrabalhadores e gestores, assim como o monitoramento e controle do teletrabalho.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução nº 227 de 15/06/2016. Dentre outras justificativas para tal regulamentação, o ato normativo considerou a experiência bem-sucedida do teletrabalho no Tribunal Superior do Trabalho, no Conselho Superior da Justiça do Trabalho e no Tribunal Regional Federal da 4ª região. Por meio da Resolução, foram definidos critérios e requisitos para prestação do teletrabalho. Tal ato é um grande avanço de modernização das atividades judiciárias, pois se espera que outros tribunais editem atos normativos complementares que possam adequar suas necessidades, avaliando tecnicamente a adoção do teletrabalho de acordo com a conveniência e oportunidade.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) instituiu projeto-piloto do teletrabalho, por meio da Instrução Normativa nº 4 de abril de 2016. O ato normativo descreve os objetivos do teletrabalho, apresenta os deveres dos servidores e gestores e estipula critérios de metas mensais.

A implantação do teletrabalho no Poder Judiciário busca acompanhar as ações de modernização na rotina de seus servidores. Importante ressaltar a implantação do Processo Judicial Eletrônico, que veio facilitar os trâmites dos processos, reduzindo consideravelmente o consumo de papel. Para Abrão (2015) o processo eletrônico é uma nova ferramenta que veio acompanhada de uma mudança de mentalidade, inserindo um sistema moderno em todas as cortes do país.

O processo eletrônico foi um grande avanço no âmbito do Poder Judiciário. Levando em consideração que a atividade fim dos tribunais é o julgamento de processos, com esse novo formato digital, os servidores responsáveis que realizam as atividades de análise e feitura de relatórios e decisões tiveram os acessos facilitados. Com o uso de sistemas de acesso remoto, os servidores podem em suas residências, acessar processos e realizar suas atividades laborais, ponto que facilita a inserção do teletrabalho nessa esfera de governo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa que caracterizam e descrevem o estudo e a organização escolhida. Apresenta informações sobre a população e amostra, descreve os instrumentos de pesquisa e apresenta os instrumentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa tem abordagem qualitativa. “A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. (RICHARDSON, 1999, p. 90) De acordo com Nascimento (2002), na pesquisa qualitativa todos os pesquisados são reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimento e produzem práticas capazes de intervir nos problemas que identificam, com isso a relação entre pesquisador e pesquisado é interativa, desde a definição do problema até a construção coletiva dos resultados.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica como embasamento teórico do trabalho. “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.83). “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2005, p. 48)

Em relação ao tipo, a pesquisa se caracteriza como exploratória. Segundo Vergara (2005), a investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. De acordo com Cervo e

Bervian (2002), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e busca descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Enfatiza ainda, que tal pesquisa requer um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Os dados foram coletados apenas uma vez no tempo, portanto, a pesquisa teve recorte temporal transversal. “Em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”. (RICHARDSON, 1999, p. 148).

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, tendo como base um roteiro pré-estabelecido, conforme Apêndice A. Gil (1999) enumera algumas vantagens da utilização de entrevistas. Segundo o autor a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, possibilitando também a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. As entrevistas foram realizadas no STJ de forma individual.

3.2 Caracterização da organização

O Superior Tribunal de Justiça, com sede Brasília e jurisdição em todo o território nacional, compõe-se de trinta e três ministros escolhidos dentre juízes, desembargadores, advogados e membros do Ministério Público, nomeados pelo Presidente da República. Sua missão é oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal. Sua visão é tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.

Em relação aos valores institucionais, o STJ preza pela aprendizagem contínua, comprometimento, ética, sustentabilidade e transparência. Os objetivos estratégicos do tribunal são: assegurar e gerir o orçamento; fortalecer a governança institucional; garantir a qualidade dos serviços e soluções de tecnologia da informação e comunicação; atrair e reter talentos e aprimorar competências.

É conhecido também como “Tribunal da Cidadania”, pois suas decisões influenciam de forma significativa o cotidiano da sociedade brasileira. O STJ busca oferecer serviços de qualidade com o objetivo de atender as demandas e expectativas do cidadão. Com o intuito de promover a cidadania, o tribunal desenvolve ações socioeducativas e de acessibilidade com prisma na divulgação dos direitos e deveres dos cidadãos.

A Secretaria de Gestão de Pessoas tem a missão de contribuir para a excelência dos serviços, promovendo o desenvolvimento, e a valorização das pessoas vinculadas à organização, zelando pela vida funcional dos magistrados e servidores. De acordo com o manual de organização do tribunal, a Gestão de Pessoas se responsabiliza pelo desenvolvimento de ações relacionadas ao provimento de cargos, atualização e manutenção dos registros funcionais, direitos e deveres dos servidores e remuneração do quadro de pessoal.

O STJ adota a gestão da qualidade, desenvolvendo ações para a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, proporcionando uma justiça acessível, rápida e efetiva. Em obra comemorativa dos 20 anos do tribunal da cidadania, Ribeiro (2009, 544) enfatizou: “No tocante à qualidade, o Tribunal tem alcançado, com indiscutíveis méritos, a finalidade que justificou a sua criação: assegurar a autoridade da legislação federal e dar-lhe diretrizes interpretativas, trazendo segurança ao sistema jurídico nacional.”

A estrutura organizacional do STJ segue conforme Anexo A.

3.3 População e amostra

Os participantes do estudo são servidores do Superior Tribunal de Tribunal que possuem cargos de gerência e assistência. Os cargos de gerência referem-se aos chefes de gabinetes. Os assistentes trabalham com análises de processos e na elaboração de votos e decisões. Todos os servidores entrevistados são lotados em gabinetes.

Em relatório obtido em abril de 2017, por meio do portal da transparência do STJ, identificou-se que o tribunal possuía em seu quadro de servidores, 1195 analistas judiciários e 1614 técnicos judiciários, entre estáveis e não estáveis.

Os entrevistados foram escolhidos por meio de amostra não probabilística por acessibilidade. Para Gil (1999), esse tipo de escolha é indicado para estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos. O primeiro é composto por teletrabalhadores, servidores que exercem suas atividades fora das dependências do tribunal e o segundo grupo, é composto por chefes de gabinetes que supervisionam o trabalho daqueles que são teletrabalhadores.

Do primeiro grupo foram entrevistados 8 servidores e do segundo grupo, 3 chefes de gabinetes.

Os quadros a seguir apresentam algumas características dos teletrabalhadores e gestores entrevistados:

Quadro 1 – Perfil dos teletrabalhadores entrevistados

	Sexo	Tempo de Teletrabalho		Tempo de Trabalho no STJ		
		Até 1 ano	Mais de 1 ano	Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
E1	Masculino	x				x
E2	Feminino	x			x	
E3	Feminino		x	x		
E4	Feminino	x			x	
E5	Feminino	x				x
E6	Feminino	x			x	
E7	Feminino	x		x		
E8	Feminino	x		x		

Quadro 2 – Perfil dos chefes de gabinetes entrevistados

	Sexo	Tempo como gestor do Teletrabalho		Tempo de Trabalho no STJ		
		Até 1 ano	Mais de 1 ano	Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
E9	Masculino	x				x
E10	Feminino		x		x	
E11	Feminino		x			x

3.4 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa foram entrevistas semi-estruturadas, realizadas individualmente por meio de roteiros pré-estabelecidos. Levando em consideração que foram 2 grupos de servidores entrevistados, foram elaborados 2 roteiros de entrevistas distintos. Para o grupo de teletrabalhadores, o roteiro de entrevista procurou desenvolver assuntos referentes à nova experiência de trabalho, como dificuldades e facilidades enfrentadas com a nova metodologia. Para o grupo formado pelos chefes de gabinetes o roteiro visou obter informações de cunho gerencial. Os roteiros de entrevistas seguem conforme Apêndice A.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas por meio de roteiros pré-estabelecidos. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante prévia autorização dos entrevistados. A duração média das entrevistas dos gestores foi de 38 minutos e dos teletrabalhadores de 33 minutos. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2017. Os contatos foram feitos de forma antecipada para verificar a possibilidade e disponibilidade de horário para a realização das entrevistas. Para

alguns entrevistados o contato prévio foi realizado por e-mail e com outros por via telefone.

Os objetivos da pesquisa foram descritos e todos os entrevistados foram comunicados que nenhuma informação seria identificada, sob o mais rigoroso sigilo. Todos os servidores permitiram a gravação da entrevista por meio de aparelho eletrônico e assinaram um termo de consentimento.

Os dados foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo, com a finalidade de interpretá-los de acordo com os conceitos vistos na revisão de literatura. Para Richardson (1999), a análise de conteúdo deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador. “É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem”. (VERGARA, 2005, p. 14).

A técnica de análise de conteúdo utilizada na pesquisa foi a análise por categoria. “Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mas rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática”. (RICHARDSON, 1999, p. 243). Sendo assim, foram escolhidas 2 categorias de conteúdo divididas em temas diversos.

Os resultados foram analisados a partir das verbalizações transcritas e comparados com o referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As verbalizações e resultados das entrevistas foram apresentados seguindo a ordem das categorias e temas extraídos do referencial teórico. O quadro abaixo mostra a divisão das categorias e os temas que foram definidos com embasamento nos autores selecionados na literatura. No total foram 2 categorias de conteúdo com 16 temas.

Quadro 3 – Divisão das categorias e temas da pesquisa

Categorias	Temas	Autores
Organização e gestão do teletrabalho	Frequência física no tribunal Organização de horários Adaptação do ambiente e recursos físicos Acesso e suporte ao sistema Meios de comunicação Metas e produtividade Controle e supervisão Segurança da informação Requisitos/características pessoais Custos	Winter (2005) Gerhardt (2002) Rosenfield e Alves (2011) Tremblay (2002) Steil e Barcia (2001) Kugelmass (1996) Prata (2011) Cavalcante e Jorge Neto (2012) Nilles (1997)
Aspectos sociais e qualidade de vida no teletrabalho	Relacionamento interpessoal Integração social Laços familiares Lazer e entretenimento Alimentação Economia de tempo	Kugelmass (1996) Jardim (2003) Tremblay (1996) Boonen (2002) Winter (2005)

4.1 Organização e gestão do teletrabalho

Essa categoria de conteúdo tem o objetivo de apresentar os artifícios que permeiam a realização das tarefas dos teletrabalhadores com essa nova sistemática de

trabalho. Com o teletrabalho, houve um processo de adaptação da frequência física do servidor no tribunal, organização de horários para execução do trabalho em casa e adaptação do ambiente e recursos físicos. As questões referentes ao acesso e suporte do sistema buscaram identificar as principais facilidades, dificuldades, obstáculos e porventura defeitos que poderiam existir com o sistema disponibilizado aos servidores pelo tribunal, nas residências dos teletrabalhadores. Com o teletrabalho, os indicadores de metas e produtividade também foram modificados, assim como os instrumentos de controle e supervisão. Abordou-se a preocupação com a segurança da informação, analisando também os requisitos pessoais para os servidores e gestores para a prática do teletrabalho. Por fim, com a mudança de rotina do trabalho convencional para o teletrabalho, o tema custos enfatizou o impacto financeiro, seja ele positivo ou negativo.

A dimensão “frequência física no tribunal” procurou verificar como está sendo o comparecimento e a frequência dos teletrabalhadores no âmbito do STJ. Levando em consideração que as entrevistas foram realizadas com servidores lotados em gabinetes distintos, cada gabinete tem seguido uma linha de organização em relação à presença física do servidor no tribunal.

“A minha presença é uma vez por semana, mas eu fico variando. É uma opção minha, porque poderia ser um intervalo maior.” (E1)

“Venho ao tribunal uma vez por semana, todas as quartas-feiras e no último dia do mês, quando ocorre a prestação de contas do trabalho realizado.” (E2)

“O gabinete achou por bem, estipular a nossa presença aqui, duas vezes por semana trabalhando normalmente. O ideal era que viesse menos vezes. Pra mim o ideal seria um ou dois dias a cada quinze dias. O meu trabalho aqui e em casa é a mesma coisa.” (E3)

“No início do teletrabalho, eu vinha apenas uma vez na semana, na segunda-feira. Agora venho presencialmente e toda quarta-feira estou no teletrabalho.” (E4)

“Trabalho no gabinete uma vez por semana e no último dia do mês compareço para entregar o relatório para verificar se as metas foram alcançadas”. (E5)

“Me foi demandado vir uma vez por semana. Posso escolher o dia. Quando eu não posso vir, eventualmente não tem problema. Quando tenho alguma necessidade venho mais de uma vez. Eu mesma sinto necessidade de, às vezes, vir mais de um dia para falar com o ministro ou chefe de gabinete.” (E6)

“Trabalho no STJ uma vez por semana, todas as sextas-feiras”.
(E7)

“A princípio era uma vez por mês, quando eu assinei o termo de consentimento. Agora é livre. Senti uma necessidade de vir, uma vez por semana, mas não foi exigência do gabinete.” (E8)

Observa-se que todos os servidores entrevistados continuam frequentando o tribunal ao menos uma vez por semana. Isso é ressaltado por Winter (2005), que diz que o teletrabalho não significa abandonar totalmente as instalações da empresa, pois é possível trabalhar um dia em casa, e no outro participar de uma reunião na sede.

Interessante frisar o pensamento de um gestor em relação à exigência da presença física do servidor de seu gabinete.

“O servidor aqui não tem a obrigação de optar pelo teletrabalho ou pelo trabalho presencial. Todos os servidores tem uma estação de trabalho presencial, ainda que seja compartilhada. Ele tem a autonomia para escolher se quer fazer o teletrabalho hoje ou amanhã. A cota é a mesma. Se eu fosse fazer distinção para o dia que o servidor faz teletrabalho e para o dia que não, isso inviabilizaria uma gestão.” (E11)

O tema “organização de horários” teve o propósito de verificar como foi o processo de adaptação em relação à organização dos horários para realização das tarefas com o teletrabalho.

“A facilidade é de não ter compromisso com o horário. Quando eles estão aqui no gabinete, tem um controle de horário o que em casa não tem. Aqui existe uma rotina, salvo exceções.” (E10)

“Um dos benefícios é o servidor ter autonomia de criar um ambiente favorável e horário flexível para ele bem desempenhar e executar as tarefas.” (E11)

Percebe-se, que os gestores enfatizaram a flexibilidade e autonomia como um dos principais benefícios do teletrabalho para os servidores.

Essa flexibilidade e autonomia descritas pelos gestores como benefícios do teletrabalho estão em consonância com as vantagens descritas por Gerhardt (2002) e Rosenfield e Alves (2011).

“Adaptei-me rapidamente com os horários, no começo você se distrai um pouco, porque tem alguém que te demanda, mas depois escolhi bons horários e aí é tranquilo. Agora eu acordo, faço uma parte, interrompo e faço no final do dia. Procuo trabalhar num horário em que a demanda pela rede do tribunal não esteja tão grande.” (E1)

“Tenho facilidade na organização dos meus horários. Sento e só saio quando eu termino, com algumas exceções.” (E2)

“Consigo planejar os horários certos. Vejo antecipadamente o que vou fazer no dia seguinte.” (E3)

“Quando tenho processos e estou em casa, trabalho de madrugada até 2 ou 3 horas da manhã. Não tenho dificuldade em relação a isso.” (E4)

“Basicamente trabalho de manhã e eventualmente se eu não tiver conseguido aquela cota, entro a tarde ou a noite, dependendo da minha rotina. Mas dificilmente eu não cumpro a cota. Tenho filhos adolescentes que saem cedo para estudar, fico sozinho em casa e procuro trabalhar pela manhã. Em casa você pode fazer uma troca e fazer sua cota outro horário. A pessoa que se organiza, tem o sistema disponível o tempo todo.” (E5)

“Me ofereceram essa oportunidade de trabalhar em casa, mas eu trabalho o mesmo horário de quando eu fico aqui. Se aqui eu trabalho de meio-dia às 19hs, em casa eu também ligo o computador às 12 e desligo às 19 hs. É preciso ter equilíbrio e tentar fazer a mesma rotina.” (E6)

“No meu caso, eu prefiro trabalhar a noite, porque o sistema não cai tanto e a grande maioria do pessoal não está acessando. Em casa posso fazer esse horário, coisa que aqui no tribunal eu não posso.” (E7)

A flexibilidade dos horários, questão enfatizada como vantagem do teletrabalho e percebida também nas verbalizações dos teletrabalhadores está em consonância com o pensamento de Tremblay (2002). Pelo fato de terem essa flexibilidade de horários, os teletrabalhadores conseguem se organizar da forma mais conveniente para execução das tarefas.

As verbalizações abaixo enfatizam outra questão importante analisada na literatura. Referem-se à extrapolação de horários.

“É uma vantagem também para o STJ, porque eu acabo ficando mais tempo trabalhando quando estou em casa do que quando estou aqui. Quando estou aqui, faço as 7hs e pronto. Lá acabo sempre trabalhando mais.” (E3)

“No início eu estava conseguindo me organizar melhor. Mas tive umas mudanças na minha vida pessoal, mudei de local. Estou numa fase de adaptação. Acho isso muito importante. Acho que a pessoa tem que ter disciplina com o horário de trabalho. Como eu gosto muito do que faço, às vezes me empolgo e extrapolo o horário. Já aconteceu de delimitar horário e acabar ficando mais. Não gosto de começar um voto e deixar para o dia seguinte. Ultimamente, percebo que estou fazendo uma carga horária maior

que as minhas 7 horas que são estipuladas para minha função aqui dentro do tribunal.” (E8)

Kugelmass (1996) enfatiza que o trabalho em excesso pode levar à exaustão. Com o teletrabalho, o funcionário pode trabalhar mais intensamente e por períodos mais longos. O vício de trabalhar não leva necessariamente a doenças nem traz infelicidade segundo o autor.

No que tange ao processo de adaptação do ambiente e recursos físicos é preciso levar em consideração que os teletrabalhadores executam suas atividades por meio de um sistema de informação chamado “Justiça”, com acesso mediante senha na internet. Observou-se que algumas adaptações foram necessárias em relação aos recursos físicos. O processo de adaptação com o novo ambiente de trabalho foi descrito como tranquilo.

“Comprei apenas uma monitor maior o que já foi satisfatório. O resto eu já tinha.” (E1)

“A adaptação foi tranquila. Aqui eu tenho duas telas, lá eu tenho uma tela grande que eu tenho que dividir. Comprei um computador novo. A internet eu mantive e investi em mesa e cadeira novas.” (E2)

“Arrumei um bom lugar para trabalhar em casa, com uma cadeira e mesa ideais. A adaptação foi tranquila. Comprei uma segunda tela e uma cadeira confortável. Aumentei a velocidade da internet também. Com uma internet boa é como se eu estivesse no tribunal.” (E3)

“Eu já tinha um computador. Comprei apenas mais um monitor.” (E4)

“Eu já tinha as duas telas. Apenas tive que adquirir um adaptador. Em casa eu já tenho um escritório. O ambiente é ótimo.” (E5)

“Tive um gasto inicial que foi comprar uma máquina com a configuração que aceitasse a tela auxiliar. Depois tive que baixar o sistema no computador e ter autorização. Pelo menos a tela auxiliar poderia ter sido emprestada pelo tribunal.” (E6)

“Eu me adaptei melhor comprando uma tela maior e dividindo ela no meio.” (E7)

“Tive uma grande dificuldade em relação à equipamento. Fiz upgrade na minha máquina. Gastei bastante. Adaptei as instalações para uma forma confortável de trabalhar, com cadeira e mesa apropriadas. Aumentei a velocidade da internet.” (E8)

“Para o tribunal, tem a questão do espaço. Um dos primeiros problemas que enfrentamos no gabinete foi arrumar mesas e cadeiras para alocar toda a equipe. Nós pegamos o menor espaço do tribunal. Hoje com o teletrabalho, nós temos mesas e estações de trabalho desocupados, porque o pessoal está em casa. Nesse ponto de vista é bom.” (E9)

Observou-se que não houve maiores dificuldades com a adaptação do ambiente e os equipamentos para o teletrabalho. Foi constatado que a quase totalidade de entrevistados investiram com a compra de novos aparelhos, principalmente na aquisição de monitores, pois segundo eles, dois monitores facilitam a análise e elaboração dos documentos. Segundo Winter (2005), são necessários pequenos investimentos para a compra dos equipamentos, podendo deixar a cargo do teletrabalhador a aquisição de aparelhos complementares.

Com relação ao acesso ao sistema, os teletrabalhadores e gestores entrevistados descreveram algumas críticas.

“O sistema por vezes falha, mas falha no tribunal também. A vantagem é que se falha em casa, você consegue fazer outras coisas. Já no tribunal quando o sistema cai, te impossibilita de fazer outras coisas.” (E1)

“A velocidade do sistema dentro do tribunal é maior.” (E2)

“O acesso foi tranquilo, pois baixei um programa e não precisei de nenhuma ajuda do pessoal da informática.” (E3)

“Em casa o sistema é um pouco mais lento e trava um pouco mais.” (E4)

“No início, o sistema era muito mais lento, mas aos poucos o sistema foi melhorando. Poucas vezes ele ficou indisponível, inviabilizando assim o trabalho.” (E5)

“Quando o sistema cai em casa é porque o sistema no STJ também não está bom. Quando o sistema vai entrar em manutenção, o aviso sempre é disponibilizado na internet e o próprio secretário de gabinete nos avisa também, além dos avisos de e-mail.” (E7)

“O único problema que tive foi a questão do sistema. Às vezes ele cai muito, fica muito lento. Aqui o sistema é mais rápido. Por mais que eu tenha feito um upgrade na minha máquina, ela não ficou igual às máquinas do STJ. Em relação ao sistema, a quantidade de teletrabalhadores é maior que a capacidade do sistema do STJ.” (E8)

“O acesso à base de dados é limitado. O Justiça é um sistema muito dinâmico. São muitas informações que são gravadas

simultaneamente. Com isso a rede, às vezes cai. Hoje temos uma demanda grande de servidores teletrabalhadores que usam o Justiça em casa.” (E9)

“Os servidores reclamam da lentidão do sistema justiça. Quando todo mundo trabalha ao mesmo tempo, o sistema sobrecarrega e fica mais lento.” (E10)

“O sistema via internet, é mais pesado e mais lento do que o sistema acessado diretamente no tribunal. Mas já há formas de você conseguir se organizar. Alguns servidores já levam os processos eletrônicos para serem acessados off-line, independente de ter uma conexão com a internet. Ensinamos e orientamos os servidores a sempre terem um plano B caso o sistema caia: fazer o download dos processos, exportando os arquivos em pdf e salvando em pen drive. Com isso a pessoa tem sempre com o que trabalhar.” (E11)

Observou-se que a principal reclamação dos entrevistados estava relacionada à lentidão do sistema. Mello (1999) enfatiza que o gargalo das telecomunicações ainda é um grande problema para os teletrabalhadores. Para o autor, quanto maior a existência de informações, mais pessoas estarão tentando acessá-las e mais lento é o tempo de acesso, gerando assim maior frustração. Em seus estudos, Tremblay (2002) mostrou que uma fonte de descontentamento para os teletrabalhadores estava relacionada à tecnologia. Nos estudos de caso, os teletrabalhadores também reclamaram da lentidão dos sistemas de informática.

Em contrapartida, as entrevistas relataram que o suporte do tribunal relacionado à tecnologia da informação tem atendido com eficiência as demandas dos servidores que fazem o teletrabalho.

“O serviço que a informática presta em casa ou estando no tribunal é o mesmo. Quando tenho problemas entro em contato normalmente.” (E1)

“Algumas vezes o sistema caiu, mas entrei em contato com a informática e o problema foi resolvido. Temos assistência do pessoal da informática do tribunal. O contato é direto e deu tudo certo.” (E4)

“Quando temos algum problema, a gente liga na informática e eles tentam solucionar.” (E5)

“Aqui no STJ é tudo muito mais rápido. Aqui se você tem um problema, rapidamente é solucionado. Acho excelente o comprometimento da informática com nossos computadores aqui. Já trouxe duas vezes meu computador para que o técnico resolvesse a configuração para eu levar de volta.” (E6)

“Caso eu tenha algum problema de informática, eles conseguem resolver tudo no tribunal, acessando por meio da minha senha.”
(E7)

Observou-se que o suporte de informática foi avaliado de forma positiva pelos teletrabalhares. Para Steil e Barcia (2001), o suporte tecnológico do teletrabalho pode variar desde a simples utilização do telefone até as tecnologias informacionais mais elaboradas como computador, rede digital de serviços integrados e grande variedade de aplicativos de groupware. Winter (2005) enfatiza a importância da disponibilidade de suporte técnico para a correção das deficiências e erros que surgem no teletrabalho.

Em relação aos meios de comunicação, verificou-se que houve continuidade na utilização de alguns instrumentos já tradicionais nas organizações modernas. Com o teletrabalho, outras ferramentas passaram a ser mais utilizadas e uma novidade foi implantada como mecanismo de comunicação entre os servidores, um aplicativo de telefone celular.

“A comunicação é constante. Quando tenho alguma dúvida, trago essa dúvida no dia que venho durante a semana e discuto com algum colega sobre um processo e acabo sanando todas as dúvidas. Mas existe também o bate-papo que tiramos as dúvidas.”
(E1)

“Eu tenho uma assessora direta que presto contas. Geralmente nos falamos pelo whats'app quando eu tenho alguma dúvida e quando ela quer falar alguma coisa comigo. Trago os resultados das minhas dúvidas na semana. O que acontece no tribunal, eu fico sabendo pela intranet e nos e-mails ou em alguma conversa com os colegas.” (E2)

“Aqui no tribunal já usávamos bastante o bate-papo para tirar dúvidas. Com o teletrabalho, continuou. Em casa nunca senti necessidade de estar no tribunal para sanar uma dúvida, pois o bate-papo e o telefone suprem essa necessidade. Temos um grupo do whas'app que tem o ministro. Lá compartilhamos novidades e discussões de questões jurídicas. A tecnologia supre a distância física. Sempre usei muito o telefone e os e-mails. Com o teletrabalho continuo usando da mesma forma.” (E3)

“Utilizamos muito o bate-papo do Sistema Justiça para tirar alguma dúvida ou esclarecimento. Continuo por dentro das notícias do tribunal por meio da intranet.” (E4)

“Temos dois grupos de whats'app. Um que tem o ministro no qual se fala apenas sobre questões do trabalho, funcionamento do gabinete e questões relacionadas à processo. E temos outro grupo grande, com outras questões de gabinetes e principalmente

sobre o teletrabalho. O bate-papo também é utilizado muito para se comunicar com os assessores.” (E5)

“Temos um grupo do whats’app. Confesso que acho até mais interessante tratar o processo ou outro assunto aqui no tribunal. Particularmente quando vejo que tem algo mais importante para ser conversado, prefiro vir ao tribunal. Não acho ruim. Acho importante.” (E6)

“A comunicação depende do problema. Se for algo que tenha mais orientações, a chefia passa por e-mail. Se for algum problema com o trabalho, cada um que vem no dia da semana e resolve com o coordenador.” (E7)

“Nós temos um grupo só com os teletrabalhadores para discussões sobre o sistema e para nos ajudarmos.” (E8)

“O grupo de whats’app que temos funciona bem. As pessoas que participam do grupo são: eu, chefe de gabinete, todas as pessoas que estão no teletrabalho e todos os assessores. Cada assistente do teletrabalho é vinculado a um assessor.” (E10)

“Uma dificuldade que a gente tem, é quando precisamos repassar uma informação para o servidor e ele não está fisicamente no gabinete. Mas a gente consegue minimizar essa dificuldade com o uso de e-mail e mensagens de texto. As pessoas estão praticamente conectadas o tempo todo, a gente manda a informação e já tem o retorno quase em tempo real.” (E11)

Observou-se que os principais meios de comunicação são os e-mails e grupos criados pelo aplicativo whats’app. Alguns entrevistados relataram a importância da presença física para tirar dúvidas com os chefes e assessores. Essa questão é enfatizada por Kugelmass (1996). Segundo o autor, existem instrumentos e técnicas de comunicação que facilitam o teletrabalho e a existência de reuniões regulares são essenciais. Para Tachizawa e Mello (2003), o uso de e-mails permite que os usuários enviem mensagens para pessoas específicas e grupos de pessoas, facilitando assim a comunicação entre os teletrabalhadores. Os e-mails são transformados em documentos certificados, facilitando seu acesso em qualquer lugar que tenha disponibilidade de internet. Os autores citam ainda o bate-papo e as listas de discussões como soluções de tecnologia da informação no âmbito do teletrabalho. A importância da intranet é relatada por Gerhardt (2002).

Levando em consideração que os teletrabalhadores dos gabinetes trabalham por produção, identificou-se que na grande maioria dos gabinetes houve um aumento das metas estipuladas.

“A meta foi aumentada, mas está tranquilo atingir, pois você trabalha com uma satisfação alta, feliz que acaba facilitando atingir as metas.” (E1)

“Em relação ao trabalho, não mudou muita coisa. Apenas tivemos um aumento da cota diária de processos. Para atingir a meta não afetou em nada. Nós temos um acervo de processos que é grande e está ficando mais difícil com processos complicados. Trabalhando em casa ou no tribunal é a mesma coisa. A produtividade pra mim é a mesma. Sempre entrego o que me pedem em relação às metas sem dificuldade.” (E2)

“Para quem faz o teletrabalho a cota é maior. Para manter o teletrabalho você tem que atingir aquela cota. Para o gabinete há uma melhoria de produtividade, porque todo mundo que está interessado no teletrabalho vai fazer de tudo para alcançar a cota. Temos uma cota diária, mas a prestação de contas ocorre no final do mês. Se a pessoa não entregar a cota e não tiver uma justificativa plausível, ela pode perder o direito do teletrabalho. Às vezes acontece de terminar o dia e não alcançar a minha cota. Aí é o que está de favorável e bom do teletrabalho, porque você pode no final de semana fazer a cota, de maneira que dificilmente eu fico atrasada. Procuro sempre estar em dia.” (E5)

“A meta para quem trabalha em casa é maior. Para alcançar a meta eu diria que está bem no limite. Às vezes chega no final do mês, a gente tem que dar uma acelerada para conseguir alcançar a meta. A complexidade do processo influencia, mas por enquanto está tranquilo atingir a meta.” (E7)

“Principalmente quem trabalha na área fim, ou seja, gabinete, nós temos cotas ou produção. No gabinete, o qual trabalho, quando eu comecei há um ano, o nosso acervo era bem maior e tinha muitos processos mais fáceis para fazer, então eu conseguia fazer bem mais rápido a minha cota. Hoje estou tendo que trabalhar muito. Os processos que estão no acervo agora estão mais difíceis e tomam mais tempo. Tem época que tenho que trabalhar muito para alcançar a minha cota. Até hoje eu consegui, mas isso me preocupa, porque não sei até quando eu vou conseguir alcançar a meta que tem hoje. E se não houver uma reavaliação vai ficar difícil. Com o aumento da cota a pessoa se sente sobrecarregada, pressionada.” (E8)

“A gente teve um incremento de valores totais de produção entre 30 e 40% na análise de processos e feituas de relatórios e decisões. Esse é o ganho que a gente conseguiu ter com o teletrabalho comparando o antes e o depois.” (E11)

“Em comparação com outros gabinetes que não tem teletrabalho, a gente tem consciência que as metas estabelecidas aqui são altas. Mas, ainda assim, eles preferem ter essa meta alta, aliada ao benefício do teletrabalho, a ter uma redução de cota com a obrigatoriedade de vir todos os dias.” (E11)

“A meta é mensal, quem trabalha em casa a meta é 20% maior em relação aos assistentes que trabalham no STJ.” (E10)

Observou-se que a grande maioria dos entrevistados, inclusive dois gestores, apontou um aumento das metas com o teletrabalho nos gabinetes. Os gestores apontaram precisamente o percentual de aumento estabelecido para os teletrabalhadores. Tal acréscimo de produção também foi visto nos estudos de Tremblay (2002), quando o autor constatou, que as empresas frequentemente exigem níveis de desempenho entre 10 e 20% a mais para os teletrabalhadores em comparação com os outros funcionários que trabalham em regime convencional.

Em contrapartida, observa-se também, que a minoria dos entrevistados respondeu que em seus gabinetes não houve aumento de metas. Apenas um entrevistado enfatizou que em seu gabinete independente de teletrabalho, inexistente o alcance de metas.

“A meta em si não aumentou, mas foi fixada uma meta. O que você deve atingir. Isso se deve também a complexidade de alguns processos. Não é difícil atingir as metas. Está da mesma forma. Às vezes a chefia vê só quantidade e, às vezes, não vê a dificuldade do processo. Eu me esforço ao máximo para mostrar a complexidade de alguns processos. Mas até agora não tive problema nenhum.” (E6)

“Lá no gabinete não tem meta e continuou sem ter meta com o teletrabalho.” (E3)

“A cota não aumentou, mas ela é mais rígida. Tem que ser cumprida a rigor. Tenho que fazer 3 minutos ou decisões por dia. É difícil para atingir as metas mas não é impossível. Você tem que se desdobrar. Em casa você tem um desgaste mental maior porque toda hora você para. Você começa a trabalhar de manhã e acaba tarde.” (E4)

Essas últimas verbalizações são importantes, pois estão alinhadas aos estudos de Prata (2011). Em sua obra, o autor cita o Acordo Marco Europeu firmado em 16 de julho de 2002. Tal acordo enfatizava que “a carga de trabalho e os critérios de resultado do trabalhador à distância são equivalentes aos dos demais laboristas” (PRATA, 2011, p.14). O autor defende ainda, que o fato de o trabalhador poder realizar a atividade no cenário doméstico não autoriza o empregador a exigir daquele um volume de serviço cuja realização implique trabalho excessivo. Essa é uma questão polêmica na literatura. Na verbalização abaixo, fica claro que o

pensamento do gestor entrevistado está voltado para a igualdade de condições entre o trabalhador convencional e o teletrabalhor.

“Um dos fundamentos da nossa ordem de serviço que regulamentou o teletrabalho em nosso gabinete é o reconhecimento da não distinção do trabalho realizado entre o servidor que está em domicílio, a distância e o servidor que trabalha aqui. Sendo assim, estabelecemos a meta de forma idêntica, não havendo distinção entre os servidores.” (E9)

A dimensão relacionada ao controle e supervisão do trabalho foi analisada na perspectiva dos gestores entrevistados. Foi descrita uma verbalização de um teletrabalhador para melhor elucidar o processo de controle.

“O chefe de gabinete fiscaliza nosso trabalho. Ele tem acesso a quantidade de processos que a gente faz. Ele vê no programa dele, o quanto eu fiz pelo teletrabalho e quanto eu faço aqui no tribunal. O acesso presencial é mais para tirar dúvida ou uma orientação jurídica do mérito dos processos. Eu não presto contas. O chefe de gabinete verifica minha produção e tudo o que faço.” (E3)

“O Sistema Justiça é totalmente transparente. É uma ferramenta extremamente poderosa. Quando um servidor loga, eu consigo ver tudo o que ele faz. Conseguimos mapear tudo. Quando o servidor trabalha em casa, ele deve ter aquela expectativa e o controle do seu ambiente de trabalho. Aqui, a gente controla algumas coisas, como por exemplo, o barulho.” (E9)

“Eu não cobro meta diária. É cobrada a meta mensal. Se a pessoa ficar dois dias sem produzir e depois ela apresentar, tudo bem. Mas eu também estou controlando, às vezes chega no final de semana, eu vejo que a pessoa não produziu e que a gente está com um acervo com pouca produção, eu disparo as mensagens. Controlamos a produção pelo sistema e os assessores corrigem e uma vez por semana os assistentes vem aqui. É o momento em que damos o feedback, que a gente senta para conversar e eles também produzem nesse dia como se fosse um dia normal.” (E10)

“O servidor estando aqui no gabinete é mais fácil você chegar na pessoa e pedir para ela corrigir algo ou pedir uma pesquisa ou até mesmo transmitir uma tarefa. Presencialmente esse controle e contato diário é mais efetivo. Só que eu acho que com a produção maior, hoje o teletrabalho é benéfico para o gabinete, pois nós temos um acervo grande. Ainda há falta de servidores no nosso quadro interno, então essa produção a mais ajuda muito.” (E10)

“A gente faz um controle semanal um tanto quanto que rigoroso. O servidor vem ao menos uma vez por semana, faz um acerto de contas e apresenta o trabalho da semana. E a gente faz esse controle vendo documento por documento que foi feito, se está apto a ser analisado pelo ministro. A gente consegue apurar com

certa velocidade, qualquer desvio de conduta, de falta de trabalho na semana. Pelo sistema a gente consegue mapear exatamente o que é que está sendo feito, por quem e quando.” (E11)

Constatou-se que o principal meio de controle de produção dos teletrabalhadores é o sistema. Por meio dele os chefes de gabinete conseguem monitorar minuciosamente a produção de cada teletrabalhador. Verifica, por exemplo, a quantidade de processos analisados. Para Rosenfield e Alves (2011), a prática do teletrabalho propiciou o desenvolvimento de outras formas de controle externo sobre o trabalho, como o monitoramento eletrônico e por resultados. Os autores também citam a entrega de relatórios periódicos como instrumento de controle das atividades realizadas. Nos relatos, pode ser observado que existe por parte dos teletrabalhadores, a entrega desses relatórios. O encontro dos gestores com os teletrabalhadores também foi enfatizado. É o momento de dar e receber o *feedback* da produção semanal ou mensal. Tachizawa e Mello (2003) orientam que o *feedback* deve ser feito regularmente, pois existe a necessidade de decidir sobre as prioridades e cronogramas sobre o trabalho. O *feedback* dos teletrabalhadores ocorre tanto com os chefes de gabinetes, quanto com os assessores a eles vinculados.

As entrevistas descreveram a preocupação e a visão por parte dos gestores em relação à segurança das informações que são processadas no ambiente do teletrabalho.

“É uma questão que nos preocupa também. Basicamente a gente conta com a confiança nas pessoas. Era um dos motivos que no início, dificultava a implantação do teletrabalho aqui no gabinete. No início, tivemos uma conversa muito franca com todos, enfatizando que as decisões e minutas são feitas de forma pessoal, nada pode ser delegado para outra pessoa e a importância do sigilo das decisões que estão sendo feitas nos processos. É meio na confiança que a gente tenta fiscalizar.” (E10)

Notou-se que o gestor tem a preocupação em resguardar a personalidade no teletrabalho. Winter (2005) enfatiza que a falta de personalidade torna-se grave em face do risco da divulgação de segredos da empresa. Uma desvantagem enfatizada por Gerhardt (2002) com o teletrabalho é a maior exposição à quebra do sigilo operacional.

“A preocupação maior com a segurança de dados, quem tem que ter é a informática do STJ, até porque hoje não são só servidores

e ministros que acessam o banco de dados do tribunal remotamente. O processo é eletrônico e todos os advogados são obrigados a acessarem remotamente, peticionarem de forma eletrônica. Então, esse sistema tem que estar preparado para esse tipo de acesso. Há ferramentas e aplicativos próprios que fazem o controle criptografado das informações que são abertas com base na liberação dos usuários. Nós orientamos os servidores com relação aos cuidados básicos ao sair da sua estação de trabalho em casa e aqui no tribunal. É preciso sempre muita cautela.” (E11)

Notou-se que existe a preocupação por parte dos gestores em relação à confidencialidade de dados. Observa-se também que os gestores tem conhecimento da existência de programas e equipamentos que não deixam o sistema vulnerável. Existe uma preocupação com as atitudes dos servidores na realização do trabalho em casa. Fator avaliado por Kugelmass (1996), quando relata que a maior parte das ameaças contra a segurança deriva do descuido de certos itens, violações ou descuidos dos próprios empregados e não de pessoas de fora. A divulgação da importância da segurança das informações também se mostrou presente entre os gestores. Tais atitudes também estão em consonância com o pensamento de Kugelmass (1996). Para o autor, as proteções tecnológicas devem ser conjugadas com diretrizes e amplamente divulgadas que traduzam para os usuários sua responsabilidade pela segurança dos sistemas de informações.

Os gestores mostraram a mesma preocupação de Cavalcante e Jorge Neto (2012), quanto ao acesso aos computadores no local onde está situado o trabalhador.

No que tange aos requisitos e características desse novo indivíduo que realiza suas atividades por meio do teletrabalho, os servidores entrevistados, com suas experiências de teletrabalho e os chefes de gabinetes, com uma visão de gestão, apontaram as principais nuances em relação ao perfil do teletrabalhador.

“Acredito que as características e a postura do teletrabalhador são as mesmas do trabalho presencial aqui no STJ. Se você não for organizado em casa, no trabalho também não será. É mais uma questão de responsabilidade. Cada um sabe o que tem que fazer.” (E1)

“O teletrabalhador tem que ser uma pessoa que tem disciplina e um certo conhecimento e tempo de tribunal. Uma pessoa que acaba de chegar no tribunal e vai para o teletrabalho pode ficar um pouco perdida. O contato diário com os colegas é essencial para obter uma experiência mínima. É preciso disciplina e um ambiente propício em casa. No meu caso, sou solteira e moro

sozinha, pra mim é o ideal, não sei se funcionaria de outra forma.” (E2)

“O servidor tem que ser disciplinado. Você não pode ter distração. Você tem que considerar um cômodo da casa como o seu trabalho. É mais uma questão de disciplina e compreender que aquilo é seu trabalho.” (E3)

“As características são as mesmas. Você tem que ter um pouco mais de disciplina para trabalhar em casa e responsabilidade.” (E4)

“Tem que ter disciplina e organização e ter consciência que você tem que estar em dia com o trabalho e sua cota.” (E5)

“O teletrabalho é para quem tem muita vontade, porque você precisa se predispor a ter o momento, o horário e o ambiente propício. É preciso viabilizar o trabalho.” (E6)

“Quem tem disciplina se encaixa perfeitamente ao teletrabalho. Conheço pessoas que disseram não se adaptar ao teletrabalho e voltaram a trabalhar diariamente no gabinete.” (E7)

“Acho que o teletrabalhador tem que ter disciplina e estipular o horário de trabalho como se estivesse trabalhando aqui no STJ. É importante evitar acúmulo de trabalho.” (E8)

“As pessoas tem que ser muito disciplinadas e organizadas.” (E10)

“O teletrabalhador precisa ser uma pessoa disciplinada, organizada e que tenha um sentimento de comprometimento já bem internalizado, porque ele não vai ter aquela cobrança da figura do chefe no dia a dia dele.” (E11)

Ficou evidente que os entrevistados enfatizaram principalmente a questão da disciplina. Tal característica é percebida nos estudos de Nilles (1997). Um gestor relatou a questão do sentimento de comprometimento que o teletrabalhador deve ter. Essa questão é tratada por Rosenfield e Alves (2011) e Boonen (2003).

Interessante frisar que um dos gestores entrevistados enfatizou a questão do conhecimento na área de informática para o teletrabalhador.

“O servidor tem que ter o conhecimento jurídico. Um perfil de informática mais independente, que consiga atualizar seus programas e resolver alguns problemas. Deve ter uma disciplina voltada para o trabalho.” (E9)

Conhecimento esse, que para Steil e Garcia (1999) é considerado fator facilitador para a implantação do teletrabalho. Para os autores, o teletrabalhador precisa ter

conhecimentos básicos de informática, não necessariamente superiores aos já utilizados no ambiente convencional de trabalho.

Assim como a dimensão relacionada ao perfil do teletrabalhador, a pesquisa também abordou os requisitos e características desse novo gestor do teletrabalho. As verbalizações abaixo são apenas de chefes de gabinetes que coordenam os teletrabalhadores. Mesmo sendo incipiente o teletrabalho no STJ, procurou-se identificar, a partir das experiências dos gestores, quais são as características para esse novo perfil de gestor que foi criado com o teletrabalho.

“O gestor deve ter muita paciência. Deve estar ligado sempre com as questões institucionais, questões de sistemas e de operações. O gestor no teletrabalho deve estar na vanguarda. Ter um perfil de controle de resultado, procurando mudar paradigmas, pois aqui, você tem um controle mais absoluto, diferentemente do controle a distância. Temos que monitorar de tal forma que as pessoas não tenham dúvidas sobre suas tarefas.” (E9)

“Acho que a gente tem que se desdobrar um pouquinho mais, abrir a cabeça para outras coisas. A gente tem que se moldar do todo para o gabinete. O meu objetivo é deixar as pessoas mais felizes no gabinete e fazer com que elas produzam mais. Tem que se inovar, quebrar paradigmas e repensar a modernidade, o que está acontecendo no mundo. Eu no início não era muito favorável, mas comecei a ver e pensar o porquê da gente estar perdendo servidores, o porquê não estamos atraindo pessoas, o que no outro gabinete tem de melhor? Foi uma reflexão bem profunda.” (E10)

“O gestor precisa entender muito bem como são feitos todos os trabalhos, sejam presenciais, sejam no teletrabalho da equipe que ele gerencia. Hoje no STJ, os chefes de gabinetes, precisam não apenas gerenciar pessoas, eles precisam também analisar processos. Os números não podem ser apenas um critério. O chefe de gabinete precisa também ter um perfil analista. Devem ser proativos, e se anteciparem às questões antes de se agravarem. É preciso ser acessível e organizado e entender o que os servidores fazem para poder avalia-los e bem julgá-los.” (E11)

Observou-se que o perfil do gestor no teletrabalho requer uma flexibilidade gerencial e uma mudança de mentalidade, atitudes enfatizadas por Kugelmass (1996). É preciso entender perfeitamente o funcionamento de todos os processos de trabalho com foco nos resultados.

Com o teletrabalho, procurou-se identificar se houve economia financeira ou gastos com a nova rotina de trabalho. Essa dimensão procurou descrever os relatos dos teletrabalhadores em relação ao custo de trabalhar em casa.

“Se o tribunal incentivar o servidor a trabalhar em casa, todo mundo só tem a ganhar em termos de orçamento, luz e água, por exemplo. Consegui diminuir significativamente o combustível, o uso de roupas, pois você não usa tanto o terno e o sapato.” (E1)

“Se eu abastecia uma vez por semana, hoje abasteço uma vez e meia por mês. Economizei com alimentação e vestuário.” (E2)

“Senti economia no transporte e alimentação. Em contrapartida o tribunal tem menos gasto de energia, água, gás e café.” (E3)

“A diferença é pequena. Você tem a economia de combustível, mas não é grande coisa não. Consegui sentir uma diferença de 50% no combustível, mas foi só.” (E4)

“Tive uma economia significativa com roupas e calçados. A economia maior é de tempo. Tem a questão de estacionamento também. Tem bastante economia para o tribunal também.” (E5)

“O que você economiza com o combustível, roupa e etc, você tem um dispêndio em casa. Eu não venho aqui e não gasto água e luz do tribunal. Em casa gasto com energia.” (E6)

“Para o tribunal é bom, porque você tira a grande maioria das pessoas daqui, tendo economia de energia, de água, inclusive de equipamentos. A manutenção é menor. Eu nunca calculei os gastos, mas de cara acredito que economizei com gasolina.”(E7)

“Tem muitas vantagens para a administração, economizando custos para área de informática, material de trabalho, energia e internet, enfim várias coisas. Se é vantagem para a administração é vantagem para a sociedade. Demorei alguns meses para poder equilibrar os custos iniciais do teletrabalho.” (E8)

Em relação aos custos com alimentação e transporte, os entrevistados verbalizaram a economia com combustível e a prática diária de almoçar em casa. Tais economias são vantagens enfatizadas por Boonen (2003). A economia de espaço físico e a manutenção de equipamentos são ideias defendidas por Gerhardt (2002).

4.2 Aspectos sociais e qualidade de vida no teletrabalho

Essa categoria de conteúdo buscou apresentar os impactos do teletrabalho nas relações interpessoais dos servidores entrevistados, assim como a visão dos gestores em relação ao isolamento ocasionado com essa nova metodologia de trabalho. Outros aspectos sociais referentes à qualidade de vida do indivíduo também foram analisados. Procurou-se identificar se houve mudanças nos laços e relacionamentos com familiares, tempo para lazer e cuidados com saúde.

As entrevistas verificaram como estava o relacionamento entre os servidores com o teletrabalho. Procurou-se identificar os principais impactos e mudanças no convívio entre os colegas que passaram do trabalho presencial para o teletrabalho. As verbalizações relataram os pontos de vista dos teletrabalhadores e gestores. O distanciamento físico dos servidores foi uma das desvantagens identificadas nas verbalizações.

“Sinto um pouco de falta do relacionamento humano. Quando você está aqui, você troca uma ideia, almoça com o colega, toma um cafezinho. Sinto mais falta dessa socialização do ser humano. Eventualmente tem alguma confraternização ou festinha e a gente acaba encontrando o pessoal.” (E1)

“No convívio diário, eu encontro poucas pessoas, pois elas vêm ao tribunal em dias diferentes dos meus. Diminuiu o convívio, mas é uma coisa que eu não sinto tanta falta na minha vida pessoal e me adaptei bem em relação a isso.” (E2)

“No meu caso não senti muita falta. Quando o pessoal vem na segunda-feira, vejo a maioria dos servidores que trabalham no gabinete.” (E4)

“Temos o contato com as pessoas reduzido com o teletrabalho. Vejo isso como uma desvantagem. Isso pesa um pouco. O bom é quando venho aqui na quarta-feira, vejo algumas pessoas. Mas tem colegas que vem outros dias. Normalmente nos encontramos no último dia do mês ou quando tem evento no gabinete.” (E5)

“Por vezes, sinto falta de socializar, do contato. Por isso que acho tão importante vir pelo menos uma vez, às vezes eu venho mais. Talvez isso seria uma desvantagem do teletrabalho. Sinto falta e saudades dos colegas, mas isso não prejudicou, quando venho, eu resgato. Se me sinto isolada, venho ao tribunal.” (E6)

“Tem muita gente que diz não gostar do teletrabalho, pois prefere o contato com os colegas.” (E7)

“Uma desvantagem em relação ao teletrabalho é a parte social, pois a gente fica isolado. Acho ruim ficar sozinha o tempo todo. Quando venho ao tribunal, tenho contato com os colegas.” (E8)

“A princípio, como essa sistemática de trabalho é nova, o servidor se sente isolado. O servidor achou que ia chegar no teletrabalho e produzir em casa da mesma forma que produzia aqui. Existe um fator humano que é a interação. A interação e a troca de informações entre o assistente e o seu assessor direto são afetados um pouco com o teletrabalho. Isso sem falar da interação com os outros colegas. Tem servidor que tem a característica de ficar mais isolado. Agora tem gente, que é o contrario, gosta de interagir.”(E9)

“O lado negativo do teletrabalho que eu vejo é que os servidores acabam se distanciando um dos outros. A gente tenta ficar virtualmente mais próximos, mas não é a mesma coisa.” (E10)

Ficou evidente que os teletrabalhadores relataram a questão do isolamento social. Para Kugelmass (1996) é importante frisar que existem empregados que satisfazem suas necessidades sociais no trabalho.

Um entrevistado citou a questão do relacionamento de equipe.

“Com o teletrabalho ocorre uma diminuição daquele sentimento de fazer parte de uma equipe. Tem pessoas que gostam desse contato físico, da troca de ideias. Quando a pessoa trabalha em casa, alguns se sentem isolados. Com o teletrabalho aquele sentimento de equipe é reduzido. É um aspecto um pouco negativo e pode ser muito negativo, a depender da personalidade da pessoa. Já, tem pessoas que são mais introspectivas e não gostam de ter contato com pessoas. Essas se dão super bem. Agora quem precisa de mais contato pessoal, pode evoluir até para uma depressão a depender do caso.” (E11)

Jardim (2003) defende que o teletrabalho tem sido gerador de ressentimentos entre os trabalhadores das empresas, que alegam a falta de sentimento de equipe e de comunicação entre eles.

Com a transição do trabalho presencial no tribunal para o teletrabalho, procurou-se identificar quais aspectos da vida familiar dos servidores foram modificados. Os entrevistados relataram mudanças em suas rotinas, principalmente em relação aos laços familiares, com um maior contato e convívio diário e maior atenção direcionada aos filhos. Houve relatos de economia de tempo.

“A grande vantagem é a economia de tempo, principalmente de deslocamento de casa para o trabalho, porque se você somar o

tempo que a gente fica se arrumando, com o tempo de deslocamento de carro, isso te toma 1 h e meia da sua vida todos os dias. E dentro da sua casa nessa 1h e meia você já pode estar produzindo ou fazendo outra atividade na sua vida pessoal.” (E1)

“De vantagem, eu não perco tempo de deslocamento de casa para cá. Consegui ganhar duas horas só de deslocamento, que hoje posso estar produzindo com esse tempo. Tenho mais tenho pra mim. Posso administrar melhor meu horário e consigo conciliar alguma consulta médica. Se tem um dia que não posso trabalhar, eu posso compensar no outro dia ou no fim de semana. Isso pra mim é a melhor coisa. Uma coisa que eu tenho feito agora é estudar, mas continuo fazendo o que eu fazia antes como ir a academia e outras coisas. Também posso me alimentar bem na minha casa sem ter que comer na rua.” (E2)

“Consigo fazer aulas que antes não conseguia, devido aos horários. Tenho mais disponibilidade de ir ao médico, fazer um exercício físico ou lazer, pois otimizoo o tempo de trabalho.” (E3)

“No teletrabalho você tem a possibilidade de interromper o seu trabalho e ir a academia, por exemplo. Tem essa flexibilidade que é o lado positivo do teletrabalho. Uma das vantagens é a possibilidade de levar meu filho à escola tranquilamente.” (E4)

“Eu tive um problema familiar sério no ano passado. Foi quando implantou o teletrabalho no meu gabinete e isso me ajudou muito a resolver meus problemas, pois estava mais próximo de minha família. Caso eu estivesse trabalhando diariamente no tribunal, não daria o suporte necessário que minha família precisava à época.” (E7)

“Estou tentando repensar até que ponto vale a pena o teletrabalho. Qual o motivo que eu virei teletrabalhadora? Para sobrar mais tempo. Mas estou pegando processos complicados. A prioridade é o trabalho e meus estudos estão ficando prejudicados. Espero que melhore. Se não melhorar, terei que reavaliar.” (E8)

“Com relação ao teletrabalho, eles ficam mais motivados. Num primeiro momento, até se tornou um grande diferencial aqui no nosso gabinete em relação aos outros. A forma bem flexível que a gente atua agrada, pois não tem muitos critérios de cobrança. Eu cobro produção. Temos uma equipe que está dando certo.” (E11)

“A qualidade de vida aumentou com o teletrabalho. Estão mais integrados com a vida social e isso não refletiu em queda na produção. Estamos sempre entre os mais produtivos do tribunal e isso é um pouco o resultado do teletrabalho.” (E11)

O que se observou, foi que os entrevistados, em sua totalidade, admitiram que a qualidade de vida com a implantação do teletrabalho aumentou de forma significativa. Observa-se que, questões como relacionamento familiar e tempo com

deslocamentos foram frequentes nas verbalizações. Essas questões são tratadas como vantagens por Prata (2011), Nilles (1996), Tremblay (2002) Boonen (2002) e Jardim (2003).

Alguns entrevistados relataram a questão da economia de tempo relacionada ao deslocamento diário que eles percorriam diariamente antes do teletrabalho. Com o ganho dessas horas, os teletrabalhadores podem estar produzindo ou usufruindo desse tempo para algum bem-estar pessoal. Winter (2005) cita como vantagem do teletrabalho, uma melhor administração do tempo. Segundo o autor, isso resulta em maior produtividade, sem deslocamentos com transportes.

“Eu faço minha rotina. Eu consigo ter um dia melhor dividido. Ganho muito tempo. Acho que a gente perde pelo menos 1 hora para tomar banho, se arrumar, se deslocar, estacionar, então essa 1 hora eu ganhei. Isso me cansa menos. Eu vejo que o dia que venho ao STJ, eu chego em casa exaurida. Nos dias que eu não venho, parece que eu canso menos. Aproveito melhor o meu dia.”(E6)

Ficou evidente que os teletrabalhadores passaram a ter mais tempo de interação com membros familiares, principalmente no acompanhamento na vida dos filhos.

“O grande fator e mais benéfico é você almoçar em casa com seus familiares. Isso não tem preço. E a pressa, pois você não corre tanto. Sua vida não fica tão acelerada, pois você não tem mais aquela questão do horário, é mais flexível e por vezes você também pode trabalhar nos finais de semana. Talvez você perca socialmente, mas ganha em termos familiares. Agora consigo pegar minha filha no colégio, de forma tranquila e almoçar com ela. Antes eu não conseguia. Isso causa uma tranquilidade e satisfação que acaba refletindo no trabalho.” (E1)

“Você consegue organizar sua vida pessoal, por exemplo, consegue marcar uma consulta tranquilamente. Você tem essa flexibilidade. Sem contar o tempo que você gasta para se arrumar e vir para o tribunal. Tem a questão do trânsito também. Com o teletrabalho eu passo muito mais tempo em casa. Isso pra mim é prazeroso. Almoço todo dia em casa e tenho mais tempo para ficar com meus filhos. Quando eu trabalhava aqui e ia almoçar, perdia muito tempo na fila do restaurante.” (E5)

“Meu tempo está otimizado. Me canso menos. É muito bom estar em casa. Eu gosto da minha casa. Posso acompanhar mais de perto o meu filho. Hoje tenho oportunidade de almoçar com meus pais todos os dias. Isso não tem preço. Hoje tenho um convívio maior com meu filho. Na minha relação familiar dou muito valor a isso.” (E6)

São vantagens enfatizadas por Winter (2005), que defende que o trabalho realizado em casa beneficia especialmente a mulher, desenvolvendo de forma flexível as tarefas de casas e o cuidado com os filhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O rápido avanço da tecnologia e o fluxo globalizado das informações impulsionaram as organizações no sentido de modificarem instrumentos, métodos e rotinas de trabalho. São ações necessárias e importantes em um contexto competitivo. No que tange à administração pública, os gestores públicos precisam quebrar paradigmas e desenvolver ações que visem à melhoria contínua da prestação de serviços públicos. Aliado a isso, é preciso criar instrumentos e condições de trabalho de forma satisfatória para que os servidores públicos consigam atingir os objetivos institucionais com eficiência, desempenhando suas atribuições com produtividade e responsabilidade. Nesse contexto, instrumentos modernos de trabalho são implantados nas organizações. A implantação do teletrabalho na administração pública tem apresentado diversas vantagens e benefícios às organizações e aos servidores na prestação de serviços aos cidadãos.

Tendo como base as principais teorias e conceitos apresentados na literatura, assim como os objetivos delineados inicialmente pela presente pesquisa, concluiu-se que os resultados apresentados justificam o teletrabalho como instrumento de modernização das rotinas de trabalho nas organizações. Nos resultados apresentados, percebe-se a satisfação dos servidores com essa nova metodologia de trabalho. Houve um ganho considerável também para o STJ, pois a produtividade aumentou e levando em consideração que existem servidores trabalhando em casa, conclui-se também, que existem economias também para o tribunal, como a diminuição com gastos de energia, água e outros materiais de expediente. Todo processo de mudança sofre adaptações, com o teletrabalho não foi diferente. Houve adaptações de horários, de recursos físicos e tecnológicos com investimentos pessoais que pudessem dar condições plenas de trabalho nas residências dos servidores.

Levando em consideração que o processo judicial é eletrônico e os teletrabalhadores o acessam por meio de sistema, uma das poucas queixas apresentadas foi em relação à lentidão do sistema e quando ele sai do ar. No entanto, percebe-se que isso não influencia de forma significativa nos resultados,

pois de maneira geral, as metas sempre são alcançadas. Talvez, um maior investimento nos sistemas poderiam sanar as queixa apresentadas.

Ainda no que tange a organização e gestão do teletrabalho, nota-se que toda a produção pode ser controlada por meio eletrônico, o que não elimina os *feedback* diários sobre o andamento dos processos. Isso mostra a importância das reuniões semanais ou mensais que ocorrem para a discussão dos resultados entre gestores e teletrabalhadores. Concluiu-se também que a ausência física do teletrabalhador no âmbito do tribunal não prejudica a comunicação entre os servidores. Ficou evidente que a comunicação é constante, com a utilização de recursos tecnológicos.

Junto com a economia financeira que alguns entrevistados relataram, a flexibilidade e a autonomia para organizar a vida pessoal com a profissional foram as principais vantagens apresentadas.

No que tange aos aspectos sociais e a qualidade de vida, os entrevistados demonstraram muita satisfação com as mudanças de alguns hábitos, como almoçar com a família, mais tempo para os filhos, questões de transporte e trânsito e economia de tempo. O isolamento social foi uma questão enfatizada pelos entrevistados como uma desvantagem do teletrabalho. No entanto, ficou evidente que os servidores têm livre acesso e frequentam o tribunal sempre que é preciso e necessário. Essa frequência física no tribunal, que variou de servidor para servidor, ajuda a suprir a falta de interação com os colegas nos dias normais de teletrabalho, além de sanar dúvidas e prestar contas com os gestores.

Sendo assim, a pesquisa alcançou o objetivo geral delineado, analisando a experiência inicial do teletrabalho no STJ, por meio da identificação e análise das dificuldades, facilidades, vantagens, desvantagens, organização e gestão enfrentados pelos teletrabalhadores e gestores dos teletrabalhadores.

A pesquisa contribuiu no sentido de mostrar que o teletrabalho pode trazer benefícios tanto para o servidor quanto para a organização. Importante ressaltar que nem todo indivíduo possui o perfil para o teletrabalho. Logo, o indivíduo que possui o perfil para o teletrabalho pode alcançar resultados significativos em relação à produtividade, pois ele também pode ao mesmo tempo estar alcançando altos níveis de motivação, satisfação e bem-estar com o trabalho, ou seja, aspectos que podem afetar positivamente seu desempenho na organização.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Carlos Henrique. **Processo eletrônico**: processo digital. São Paulo: Atlas, 2015.

ANTUNES, Ricardo.; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Edu. Soc.**, Campinas, v. 25, n.87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.2 e 3, n.4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.

BOUCINHAS, Celeste. Teletrabalho remoto: solução para um teleatendimento sustentável, customizado, focado na melhoria da mobilidade urbana e qualidade de vida. **Jornal Trabalhista Consulex**, v.31, n. 1523, p. 10, abril 2010.

CARDOSO, Fernando Henrique Cardoso. Reforma do Estado. In: PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. O fenômeno do teletrabalho: uma abordagem jurídico trabalhista. **Revista Bonijuris**, Curitiba, ano 34, v.24, n.10, 2012.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA. Isabel de Sá Affonso. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.1, p. 105-124, jan./fev., 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Livraria Pioneira, 1996.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros. **Revista Direito e Liberdade**, Rio Grande do Norte, v.12, n.1, p. 103-116, jan./jun., 2010.

_____. Teletrabalho: conceitos e a sua classificação em face dos avanços tecnológicos. **Revista Fórum Trabalhista**, Belo Horizonte, v.3, n.14, p. 117-133, set./out. 2014.

FALCH, Morten. ICT and the future conditions for democratic governance. **Telematics and informatics**, v. 23, p. 134-156, 2006.

FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, v.5, n.9, p. 90-100, 2008.

FOGAÇA, Natascha. **“Trabalhador feliz é mais produtivo?”**: a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional. 2014. 120 f. Dissertação(Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FRANCO, Dilziane Endo da Cunha. O presente e o futuro do mundo do trabalho e sua regulamentação. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**, v.16, n.32, p. 253-268, jul./dez. 2013.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na Administração Pública Federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração Publica)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GERHARDT, Roberta Coltro. **Relação de emprego, internet e futuro**: uma perspectiva crítica em âmbito brasileiro. São Paulo: LTr, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HADDON, Leslie. The experience of teleworking: a view from the home. JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking**: international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, 1998. p.136-143.

JARDIM, Carla Carrara da Silva. **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: Ltr, 2003.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

KURLAND, N. B.; BAILEY, D. E. When workers are here, there, and everywhere: a discussion of the advantages and challenges of telework. **Organizational dynamics**, v. 28, p. 53-68, 1999.

LARANJEIRA, S. M. G. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, Porto Alegre, v.2, n.4, p. 14-19, jul./dez. 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. A adoção do teletrabalho na administração pública é viável no Brasil? **Revista de Administração Pública e Política**, São Paulo, n.183, p. 16-17, set. 2013.

_____. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTIOLI, Carlos Eduardo; CANÊO, Luiz Carlos. O novo mundo do trabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, v.71, n.2, p. 230-233, maio/ago., 2005.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho** (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora... Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, Adriana Araújo Martins. **Teletrabalho**: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça. Brasília, 2009. Trabalho de conclusão de curso (Especialização).

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NILLES, Jack M. What does telework really do to us? **World Transport Policy & Practice**, v.2, n.1-2, p. 15-23, 1996.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. **Direito administrativo democrático**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2010.

PEREIRA, Josecleto Costa de Almeida. A sociedade da informação e o mundo do trabalho. In: AIRES, José Nunes (org.). **Direito e Informática**, São Paulo: Manole, 2004. p. 55-76.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, p. 775-783, 2002.

PÉREZ, M. P. et al. The differences of firm resources and the adoption of teleworking. **Technovation**, v. 25, p. 1476-1483, 2005.

PINTO MARTINS, Sérgio. Teletrabalho. **Revista síntese trabalhista e previdenciária**, v.24, n.279, p. 85-105, set. 2002.

PIRÖIÄ, Pasi. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n.4, p. 386-399, 2011.

PRATA, Marcelo Rodrigues. Considerações sobre o teletrabalho. **Decisório trabalhista: Revista de Doutrina e Jurisprudência dos Tribunais Regionais do Trabalho, TST, STJ e STF**, v.18, n. 209 dez. 2011.

RIBEIRO, Antônio de Pádua. Tribunal da cidadania: 20! **Superior Tribunal de Justiça: doutrina: edição comemorativa, 20 anos**. Brasília: STJ, 2009. p. 541-546.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, 2013, 33 (1), 192-207.

RIBEIRO, Francisco. As transformações no mundo do trabalho. **Revista da Faculdade de Direito de Campos**, v.7, n.9, p. 593-620, dez. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SILVA, Aimeé Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3., 2015. Santa Maria, RS. **Anais eletrônicos**. 16 p.

SILVA. Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2014.

SILVA, Rodrigo Tadeu da. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, 2004.

STEIL, Andrea Valeria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de administração**, São Paulo, v.36, n.1, p.74-84, jan./mar., 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Alvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho**: um enfoque na realidade brasileira. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

TEO, T. S. H.; LIM, V. K. G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. **International journal of information management**, v. 18, p. 329-343, 1998.

TREMBLAY, Diane-Grabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, p. 54-65, jul./set. 2002.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Teletrabalho**: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes. 2005. 184 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)-Universidade Católica de São Paulo, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WINTER, Vera Regina Loureiro. **Teletrabalho**: uma forma alternativa de emprego. São Paulo: LTr, 2005.

APÊNDICE A - Roteiros de entrevista

Roteiro A (teletrabalhadores)

- 1) Como foi o processo de adaptação com o teletrabalho? Quais as principais mudanças na rotina de suas atividades?
- 2) Quais as principais vantagens e desvantagens que você conseguiu identificar com o teletrabalho?
- 3) Quais as principais dificuldades e facilidades para a realização de suas tarefas longe do tribunal?
- 4) As metas aumentaram? É difícil alcançar as metas com o teletrabalho?
- 5) Encontrou obstáculos para acessar o sistema em casa?
- 6) Fez algum investimento ou compra de equipamentos ou mobiliários?
- 7) Com o teletrabalho sua qualidade de vida mudou? Começou a fazer algo que não fazia antes?
- 8) Com o teletrabalho, você notou algum gasto financeiro a mais ou alguma economia?
- 9) Até que ponto suas tarefas dependem da sua presença física no âmbito do tribunal?

Roteiro B (Chefes de gabinetes)

- 1) Quais as principais dificuldades enfrentadas com a experiência do teletrabalho no tribunal?
- 2) Quais os principais benefícios identificados com essa nova experiência?
- 3) Encontrou algum obstáculo para controle e acompanhamento das atividades realizadas pelos servidores?
- 4) As metas aumentaram? Os servidores conseguem atingir as metas estabelecidas com o teletrabalho?
- 5) Quais as principais dificuldades relatadas pelos servidores?
- 6) Como é realizado o controle e supervisão do teletrabalho?
- 7) Quais as preocupações em relação à segurança de dados e informações com o teletrabalho?
- 8) Até que ponto o teletrabalho pode influenciar no desempenho do servidor?
- 9) Conseguiu identificar alguma mudança da qualidade do serviço prestado pelo servidor?

ANEXO A – Estrutura Organizacional

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

