

Telework: innovation in people management and justice resources

Innovation and performance in justice organizations

Raquel Trinchão de Jesus Barouh Torres (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Ana Lucia Oliveira Mota (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Clara Macêdo Rossiter Gameiro (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Neyde Rocha Navatta (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Andréia Carla de Souza (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

ABSTRACT

Remote work has been adopted by several organizations around the world, driven by technological advances. The model causes changes in the work context, requiring adaptation of institutions and workers, a scenario that is part of the reality of Brazilian public agencies.

This technical report aims to describe the experience with teleworking at the Superior Court of Justice - STJ, since its regulation in 2018, reporting the results of this practice for people management and for the management of institutional resources. The agency periodically analyzes productivity and monitors teleworkers' perceptions, in addition to monitoring resource consumption with a view to promoting sustainability.

The experience with teleworking allowed the STJ to quickly adapt to the context imposed by the COVID-19 pandemic in 2020. Among other actions, remote work was established, a temporary form of distance work that coexisted with the one already regulated. During this period, the institution and its employees managed to act in an innovative way, stimulating the growth and development of teleworking after the reduction of pandemic containment measures.

Data on the economy, productivity and satisfaction of teleworkers indicate that the implementation of telework generated positive results for the public agency under study. Monitoring these indices allows the Court to anticipate possible unfavorable impacts. In addition, it makes it possible to rethink new ways of working, seeking benefits for employees, the institution and society with a view to providing public services.

Keywords: telework; innovation; people management; resource management; justice

Teletrabalho: Inovação em Gestão de Pessoas e Recursos da Justiça

Inovação e desempenho em organizações de Justiça

Raquel Trinchão de Jesus Barouh Torres (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Ana Lucia Oliveira Mota (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Clara Macêdo Rossiter Gameiro (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Neyde Rocha Navatta (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

Andréia Carla de Souza (Superior Tribunal de Justiça – STJ)

RESUMO

O trabalho à distância tem sido adotado por diversas organizações ao redor do mundo, impulsionado pelos avanços tecnológicos. O modelo enseja transformações no contexto laboral, exigindo adaptação das instituições e dos trabalhadores, cenário que faz parte da realidade de órgãos públicos brasileiros.

Este relatório técnico tem por objetivo descrever a experiência com o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça – STJ, desde a sua regulamentação em 2018, relatando os resultados dessa prática para a gestão de pessoas e para o gerenciamento de recursos institucionais. O órgão analisa periodicamente a produtividade e acompanha as percepções dos teletrabalhadores, além de monitorar o consumo de recursos com vistas a promover a sustentabilidade.

A experiência com o teletrabalho permitiu uma rápida adaptação do STJ ao contexto imposto pela pandemia COVID-19 em 2020. Entre outras ações, foi estabelecido o trabalho remoto, modalidade temporária de trabalho à distância que coexistiu com aquela já regulamentada. Durante esse período, a instituição e seus servidores conseguiram atuar de forma inovadora, estimulando o crescimento e o desenvolvimento do teletrabalho após a redução das medidas de contenção da pandemia.

Os dados de economia, produtividade e satisfação dos teletrabalhadores indicam que a implantação do teletrabalho gerou resultados positivos para o órgão em estudo. Monitorar esses índices possibilita o Tribunal antecipar-se a eventuais impactos desfavoráveis. Além disso, permite repensar as novas formas de trabalhar, buscando benefícios para os servidores, a instituição e a sociedade, tendo vista a prestação de serviços públicos.

Palavras-Chave: teletrabalho; inovação; gestão de pessoas; gestão de recursos; justiça

Introdução

A modalidade de trabalho à distância cresceu de forma significativa nos últimos anos, especialmente devido às medidas de combate à pandemia, sendo que no Brasil esse formato foi regulamentado em órgãos públicos, gerando economia financeira para os cofres

governamentais e indicadores de manutenção da produtividade (Abbad, Mourão, Costa, Martins, Legentil & Miranda, 2021). Os autores também mencionam as transformações laborais ensejadas por esse modelo de trabalho, resultando numa exigência de rápida adaptação dos trabalhadores.

Este relatório técnico tem por objetivo descrever a experiência com o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça – STJ, relatando os resultados dessa prática para a gestão de pessoas e para o gerenciamento de recursos institucionais, desde a sua implementação. O teletrabalho foi implementado no STJ em 2018 e, desde então, tem crescido o número de servidores que ingressam na modalidade, especialmente após mudanças na regulamentação em 2021, que permitiu o aumento de teletrabalhadores por unidade, e a experiência positiva com o trabalho remoto. Os impactos positivos na produtividade e no gerenciamento de recursos já podem ser sentidos com a experiência até o momento, como será descrito mais adiante. Entretanto, com um maior número de pessoas trabalhando à distância, impõe-se à Administração a necessidade de rever seus processos de trabalho e os meios de gerir as pessoas e as equipes de modo a alcançar os objetivos institucionais. Algumas ações que vêm sendo realizadas em gestão de pessoas no teletrabalho também serão descritas neste relatório.

O Conselho Nacional de Justiça regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016, que posteriormente foi alterada pela Resolução CNJ nº 298, de 22 de outubro de 2019. No Superior Tribunal de Justiça, o teletrabalho foi implementado a partir da Resolução STJ/GP nº19 de 18 de dezembro de 2018. Em seguida, o teletrabalho foi regulamentado na instituição pela Resolução STJ/GP nº13 de 8 de abril de 2021, sofrendo alterações posteriores. Dentre as novidades mais recentes, destacam-se a possibilidade de realizar o teletrabalho fora do Distrito Federal e o surgimento da modalidade híbrida. Atualmente, o normativo do teletrabalho no STJ institui que a produtividade do teletrabalhador seja de, no mínimo, 20% superior àquela que é exigida na modalidade presencial, meta que vem sendo alcançada desde o seu implemento.

Além do aumento de produtividade, os objetivos do teletrabalho propostos na Resolução STJ/GP nº13 de 8 de abril de 2021 incluem também a redução de tempo, custo e riscos de deslocamento do servidor até o local de trabalho, além da racionalização do consumo de recursos. Esses objetivos alinham-se aos princípios de sustentabilidade, pois proporcionam uma melhor gestão dos recursos utilizados na instituição e impactam também a própria sociedade, com a redução de emissões de poluentes. Durante a pandemia da COVID-19, foi possível perceber as repercussões ambientais positivas que a redução da mobilidade urbana causou. Na pesquisa de Le Quéré et al. (2020), foi detectada uma diminuição em 17% da emissão de dióxido de carbono diária no início de abril de 2020, em comparação com a média do ano de 2019. Nos períodos de maior confinamento, as emissões em cada país individualmente chegaram a uma redução de 26%, em média.

Objetivos similares aos do STJ também foram observados no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública que adota o teletrabalho desde 2006. Por conta da implementação dessa modalidade, houve uma economia de 47,41% em custos logísticos e a redução nos gastos de deslocamento dos funcionários participantes do estudo chegou a 50%, além de um aumento de produtividade em 10,05% (Souza et al, 2019).

Entretanto, a gestão de pessoas e recursos de uma organização não deve se ater apenas aos dados numéricos de economia e produtividade. A manutenção da satisfação dos indivíduos com o trabalho deve ser avaliada, considerando que é um antecedente de alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade (Siqueira & Gomide Jr., 2014). Segundo Mishima-Santos (2020), teletrabalhadores sentem satisfação no trabalho a partir da percepção dos benefícios que as empresas que oferecem essa modalidade proporcionam, como a comodidade, melhor gerenciamento do tempo, diminuição dos deslocamentos e poderem estar mais presentes no contexto familiar. Assim, há uma tendência que eles retribuam com a organização em decorrência da relação positiva entre teletrabalho e satisfação.

A ampliação do teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça

A fim de ilustrar a expansão do teletrabalho no STJ, destaca-se a seguir o aumento do quantitativo de teletrabalhadores após a regulamentação dessa modalidade nesta Corte, ocorrida em dezembro de 2018.

Em dezembro de 2018 e ao longo do ano de 2019, havia aproximadamente 80 servidores em teletrabalho. Em meados do ano de 2020, um novo grupo, contabilizando por volta de 90 servidores, havia ingressado na modalidade, aumentando, portanto, o quantitativo acima de 100% em relação ao ano anterior. Considerando o período entre o segundo semestre de 2020 até o primeiro semestre de 2021, mais 84 servidores ingressaram no teletrabalho. No período de julho de 2021 a janeiro de 2022, observou-se a maior adesão ao teletrabalho desde sua regulamentação, com o ingresso de cerca de 300 teletrabalhadores. Em 30 de junho de 2022, o Tribunal contava com aproximadamente 798 servidores com o teletrabalho autorizado, o que representa cerca de 43% do total de servidores lotados na Secretaria Geral da Presidência, Secretaria do Tribunal e unidades subordinadas de ambas (total de servidores ativos: 1857).

De um modo geral, segundo o normativo que rege o assunto no STJ, todos os servidores podem realizar o teletrabalho. As exceções referem-se àqueles que estão no primeiro ano do estágio probatório, que tenham sofrido penalidade em procedimento disciplinar ou que apresentem contraindicações por motivo de saúde. Para o ingresso, é necessária a aprovação do titular da unidade e a deliberação do Diretor-Geral ou do Secretário-Geral da Presidência.

Atualmente, cada unidade pode manter até 50% do seu efetivo em teletrabalho, podendo alcançar 70% excepcionalmente, mediante a autorização do Ministro Presidente da Corte. Ao gestor, cabe gerenciar o teletrabalho em sua unidade, definindo quais pessoas poderão ingressar e/ou permanecer, o formato, se híbrido ou integral e, ainda, supervisionar a produtividade do teletrabalhador. Esta produtividade deve ser pelo menos 20% maior que a exigida ao servidor que trabalha presencialmente e deve ser demonstrada pelas unidades em periodicidade quadrimestral.

Analisar esses resultados e propor melhorias é uma das atribuições da Comissão de Gestão do Teletrabalho que é composta por representantes de diversas unidades do Tribunal. Cabe também à Comissão apresentar os resultados alcançados ao Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal e ao Secretário-Geral da Presidência, de modo a subsidiar decisões acerca do teletrabalho no Tribunal. Além disso, a Comissão é responsável por padronizar procedimentos e documentos referentes às atividades realizadas no teletrabalho.

O teletrabalho e a pandemia da COVID-19

É importante esclarecer que durante um período, duas modalidades de trabalho à distância coexistiram no STJ. Desde o início de 2019 a instituição já contava com servidores em teletrabalho, devido a esta modalidade ter sido regulamentada em dezembro do ano anterior. Com o surgimento da pandemia da COVID-19, em março de 2020, a instituição adotou o trabalho remoto, por meio da Resolução STJ/GP N. 4, de 16/3/2020. Esta foi uma forma de estabelecer medidas de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus. Tal modalidade tinha caráter temporário e não estabelecia uma cota de produtividade diferenciada, como ocorre com o teletrabalho. Desta forma, os servidores que já se encontravam em teletrabalho permaneceram nesta modalidade, mas quase a totalidade dos outros servidores adotou o trabalho remoto por força de determinação institucional.

À medida que as taxas de contaminação pelo novo coronavírus (COVID-19) diminuíram e a população teve acesso às vacinas, foi possível retomar os serviços presenciais no âmbito do Poder Judiciário. Com isso, a instituição deu início ao retorno gradual do trabalho presencial dos servidores que estavam em trabalho remoto. A Resolução STJ/GP n. 22 de 8 de julho de 2021 definiu que em agosto daquele ano, cada unidade deveria contar com pelo menos 50% do seu efetivo presencialmente no Tribunal. Já em 26 de novembro do mesmo ano, a Resolução STJ/GP n. 33, estabeleceu que todos os servidores, com exceção daqueles que estivessem em teletrabalho, deveriam retornar ao trabalho presencial, a partir de 1º de fevereiro de 2022. Quando exigido o retorno gradual ao trabalho presencial, aproximadamente 300 servidores adotaram o teletrabalho. Isso representou um incremento de 117% no quantitativo de teletrabalhadores na instituição no período aproximado de dois anos.

O grande incremento de teletrabalhadores no segundo semestre de 2021 pode ser explicado por três motivos. Um deles foi o fim do trabalho remoto, que havia sido estabelecido de forma temporária como forma de combate à pandemia COVID-19. Outra razão que motivou mais pessoas a adotarem o teletrabalho foi a experiência positiva que os servidores vivenciaram com o trabalho remoto durante a pandemia somada à percepção das unidades de que suas atividades poderiam ser realizadas à distância sem prejuízo da produtividade.

A terceira explicação para o incremento de teletrabalhadores foi a possibilidade a realização do teletrabalho no formato híbrido, autorizado a partir da Resolução STJ/GP n. 13 de 8 de abril de 2021. Neste modelo, as atividades alternam-se entre o trabalho à distância e o formato presencial, a partir de acordo estabelecido com a respectiva chefia. Deste modo, a quantidade de dias que se realiza o teletrabalho e como ocorre a alternância é estabelecido previamente nas unidades e em cada equipe, a fim de atender as necessidades do trabalho. Essa possibilidade de poder realizar as atividades à distância alternando com dias de trabalho nas dependências da instituição despertou o interesse de mais servidores e surgiu como uma opção mais adequada para algumas equipes.

Pode-se dizer que, embora sejam modalidades diferentes, instituir o trabalho remoto foi uma das ações implementadas pelo STJ que lhe permitiu uma rápida adaptação ao novo contexto imposto pela pandemia COVID-19 e colaborou para o avanço do teletrabalho. Trata-se de uma instituição que já detinha boa parte dos seus processos de trabalho tramitando em meio virtual. Além disso, o STJ também já havia implementado o uso de uma plataforma de comunicação que facilitava a troca de informações entre os servidores de forma síncrona e

assíncrona. Com o advento da pandemia e da necessidade de realizar distanciamento social, a instituição e seus servidores conseguiram atuar de forma inovadora, o que impulsionou o crescimento e o desenvolvimento do teletrabalho.

Teletrabalho e gestão

Esta seção trata dos resultados observados com o teletrabalho a partir da gestão dos recursos institucionais e de pessoas do STJ, considerando os objetivos que a modalidade visa atingir e outros aspectos observados.

O teletrabalho na forma como está constituído no STJ apresenta objetivos que podem ser didaticamente organizados em três temas. O primeiro se refere a ganhos para o próprio teletrabalhador, como evitar o seu deslocamento até o local de trabalho, ampliar a possibilidade de trabalho para servidores com necessidades específicas, como o horário especial e, ainda, melhorar a qualidade de vida. O segundo tema diz respeito aos benefícios que o teletrabalho pode proporcionar à instituição, como incentivar o servidor a cumprir os objetivos do Tribunal e aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho. Além disso, uma terceira temática diz respeito à ampliação dos ganhos institucionais, proporcionados pelo teletrabalho, que alcançam o público externo. São eles: contribuir para racionalização do consumo de recursos, alinhada aos princípios de sustentabilidade e promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

No que se refere à gestão de recursos institucionais, ressalta-se o objetivo já destacado, de racionalizar o consumo, tendo em vista os princípios de sustentabilidade. A gestão sustentável ocorre no Tribunal desde 2008, de acordo com informações disponíveis no website da instituição (stj.jus.br). Neste site, consta um painel que possibilita acompanhar a variação de consumo de recursos com energia elétrica, água, papel, entre outros, e o respectivo impacto financeiro para a instituição e os cofres públicos.

Atualmente, o referido painel disponibiliza dados dos anos de 2020 a 2022, por meio do qual é possível visualizar o consumo do ano e a comparação com o ano anterior. A Assessoria de Gestão Sustentável informa no site da instituição que o Tribunal economizou R\$ 815 mil com o consumo dos itens mencionados acima, ao comparar os quatro primeiros meses de 2020 com o mesmo período do ano anterior. Esta economia teria ocorrido em função de quase a totalidade dos servidores estarem realizando trabalho remoto, modalidade temporária utilizada como medida de contenção da pandemia COVID-19. Embora seja uma modalidade diferente do teletrabalho, esse dado aponta para a viabilidade de cumprir o objetivo de racionalização de recursos quando se disponibiliza a possibilidade do trabalho à distância.

Ao comparar o consumo dos itens no ano de 2019 ao ano de 2020, no qual o tribunal passou de uma realidade de aproximadamente 80 servidores em regime de teletrabalho para sua quase totalidade em trabalho remoto, percebe-se que já houve uma significativa economia de recursos. Por exemplo, o consumo de água encanada em 2019 foi de 84.507m³ para 38.697m³, em 2020. Isso representou uma redução de cerca de 54% nesse consumo e o tribunal deixou de pagar cerca de um milhão de reais comparado ao ano anterior. No ano de 2021, em que o

tribunal tinha servidores no regime presencial, remoto e teletrabalho, o consumo com água encanada foi de 41.820 m³, menos da metade de 2019.

Considerando o quantitativo de pessoas que trabalharam à distância nos anos de 2020 e 2021 por meio do teletrabalho ou do trabalho remoto, é possível inferir que esse significativo número de servidores realizando suas atividades laborais de casa gerou impacto na gestão de recursos institucionais. Com isso, o monitoramento desses dados alcança importância para a avaliação do cumprimento dos objetivos do teletrabalho.

No que se refere aos objetivos acerca da produtividade e da eficácia do trabalho, é importante ressaltar que a norma do teletrabalho institui uma produtividade de pelo menos 20% a mais daquela que é alcançada pelos servidores que atuam no formato presencial. Esses dados são aferidos pela instituição quadrimestralmente, a partir do monitoramento que é realizado pelos teletrabalhadores, seus respectivos gestores e pela Comissão de Teletrabalho existente no STJ.

Desde o implemento da modalidade, a instituição vem alcançando essas metas de produtividade. Em 2019, em todos os períodos avaliados pela Comissão de Gestão de Teletrabalho, a instituição alcançou mais que os 20% exigidos, sendo que na última aferição do referido ano esse alcance foi 30% acima do que é realizado na modalidade presencial. Em 2020, o mesmo ocorreu, mantendo produtividade acima do exigido na norma, chegando a cerca de 40% a mais do que é estabelecido no presencial e, em 2021, 50% a mais.

A literatura científica aponta para esse ganho de produtividade com o teletrabalho nas mais diversas organizações ao redor do mundo, além do aumento da motivação e do comprometimento organizacional (Leite, da Cunha Lemos & Schneider, 2019). Entre as possíveis explicações para essa alta produtividade, está a percepção de maior concentração para a atividade, sofrendo menos interrupções durante a sua execução e possibilitando um rendimento mais efetivo, o que contribui para o alcance de um dos objetivos do teletrabalho no STJ.

Outra forma de averiguar o cumprimento dos objetivos do teletrabalho é avaliar como o formato impacta as pessoas que o realizam. O próprio normativo que regulamenta o teletrabalho no STJ, Resolução n. 13 de 8/4/2021, em seu artigo 17, estabelece a necessidade de acompanhar e capacitar teletrabalhadores e gestores de teletrabalho. Para fins de capacitação e troca de experiências entre teletrabalhadores e gestores de teletrabalho, é realizada uma oficina anualmente promovida pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) em parceria com o Centro de Formação Judiciária do STJ (CEFJ).

A norma também dispõe que deve ocorrer uma entrevista no primeiro ano de realização do teletrabalho e acompanhamento individual e grupal, se necessário. A Seção de Movimentação de Pessoas (SEMOP), da SGP, entre outras atribuições, é responsável por entrevistar e acompanhar os teletrabalhadores do Tribunal, por meio de entrevistas realizadas no primeiro ano de exercício na modalidade. Além de atender ao normativo, auxiliando na identificação do cumprimento dos objetivos do teletrabalho, as entrevistas têm por intuito buscar sugestões de melhorias para essa modalidade, verificar a adaptação dos teletrabalhadores e levantar insumos para ações de desenvolvimento.

Em média, as entrevistas já realizadas ocorreram entre três e cinco meses após o ingresso na modalidade. Os teletrabalhadores são entrevistados preferencialmente à distância, a partir de chamadas de vídeo. Todos os teletrabalhadores são entrevistados, estejam no formato integral ou no híbrido. Além disso, também foram entrevistados os gestores que ingressaram na modalidade.

Desde que o teletrabalho foi regulamentado até janeiro de 2022, cerca de 535 teletrabalhadores foram entrevistados pela Secretaria de Gestão de Pessoas, divididos em 296 mulheres e 239 homens.

As entrevistas seguem um roteiro estruturado, adaptado a cada público, que permite identificar as percepções dos participantes quanto à prática do teletrabalho e suas implicações. As perguntas abrangem alguns temas, como manuseio dos sistemas, comunicação, vantagens e desvantagens observadas, sugestões e críticas com o intuito de propor ações de possíveis melhorias para a modalidade de trabalho, entre outros.

Foram observados aspectos relacionados à adaptação com a nova rotina, cumprimento a contento das atividades propostas, entre outros. Dessa forma, os servidores que apresentam dificuldades podem ser acompanhados de forma mais próxima pela unidade de Gestão de Pessoas.

A partir do acompanhamento de teletrabalhadores pela Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, percebeu-se um relato recorrente de que a experiência com o trabalho remoto motivou o ingresso no teletrabalho. Ganhos pessoais, a exemplo da qualidade de vida e da sensação de permanecer protegido dos efeitos da pandemia, desempenhando suas atividades profissionais em casa, foram alguns motivos mencionados. Também aspectos profissionais, como a percepção de que seria possível realizar um bom trabalho, utilizando-se de sistemas de informática e plataforma de comunicação disponibilizados pelo Tribunal. Além disso, aos poucos, os teletrabalhadores começaram a identificar ganhos para toda a equipe, percebendo mudanças positivas na própria forma de realização do trabalho.

Apesar de um número significativo de sugestões relativas à melhoria dos sistemas e ao suporte de informática, pode-se observar uma evolução quanto à disponibilização dos sistemas e ao suporte da área de informática desde a implementação da nova modalidade até ao ponto atual em que a maioria dos teletrabalhadores relata que a produtividade não é prejudicada por problemas nos sistemas da instituição. O que sugere que a organização conseguiu migrar para a nova modalidade de trabalho, fazendo bom uso dos seus sistemas e realizando aprimoramentos que se fizeram necessários. Também foi observada uma diversidade dos meios de comunicação utilizados pelos teletrabalhadores em suas unidades. Contudo, destaca-se o crescente uso de uma determinada plataforma de comunicação, que é o canal oficial utilizado pelo órgão, e que tem aparecido como aquele usado com maior frequência. Neste quesito de comunicação, observa-se que os teletrabalhadores em sua maioria também relatam manter uma boa comunicação com as chefias, já terem recebido feedback após ingressarem no teletrabalho e estarem satisfeitos com a forma com a qual essa devolutiva foi realizada.

As vantagens mais relatadas pelos teletrabalhadores foram: não precisar se deslocar para o trabalho, flexibilidade de horário, mais proximidade com a família e melhoria da qualidade de vida. Quanto às desvantagens, a citada com mais frequência foi a diminuição do contato com

os colegas. Além dela, cabe destaque a desvantagem percebida do aumento de 20% da cota de trabalho e a opção de não perceber nenhuma desvantagem. Também foi identificado um número expressivo de entrevistados que apontaram não terem sugestões de aprimoramento da modalidade, cerca de 28% dos entrevistados, sugerindo satisfação com o teletrabalho.

Cabe ressaltar que algumas das sugestões apresentadas pelos teletrabalhadores nos anos de 2019 e 2020 foram implementadas com a publicação da Resolução n. 13, de 8/4/2021, entre elas o aumento de vagas nessa modalidade, por unidade, além da possibilidade de realização do trabalho à distância em outros Estados da Federação e no Exterior, permitindo que a instituição transformasse as relações de trabalho dentro do contexto de transição digital, amplamente impulsionado pela vivência do trabalho remoto durante a pandemia COVID-19.

Discussão e considerações finais

A realização do trabalho à distância vem se efetivando como uma realidade e uma possibilidade em todo o mundo. As inovações tecnológicas associadas às medidas de distanciamento social adotadas durante a pandemia COVID-19 fomentaram a adoção desse formato nos mais diversos tipos de organizações e atividades laborais. Um exemplo são as instituições públicas brasileiras, algumas que precisaram implementar o trabalho à distância nesse período por força da necessidade, porém outras já haviam adotado o formato anteriormente ainda que em menor escala.

A experiência com o teletrabalho no STJ pode ter possibilitado uma maior adaptação da organização à necessidade de manter boa parte de seus servidores num formato temporário de trabalho remoto durante a pandemia COVID-19. A informatização de processos de trabalho, a disponibilidade de recursos avançados de tecnologias de informação e comunicação – TIC's e a prévia experiência podem ter sido elementos que facilitaram a rápida adequação do Tribunal ao momento. Por outro lado, esta experiência com o formato remoto temporário, ainda que por força da necessidade, ensejou um aumento do número de servidores interessados no teletrabalho, modalidade regulamentada na instituição desde 2018. Apesar de serem modalidades diferentes, com regras próprias e contextos diversos, os servidores e as equipes puderam desenvolver habilidades que lhes permitiram adequar o teletrabalho às mais diversas atividades.

A partir dos resultados encontrados nas entrevistas realizadas com teletrabalhadores em seu primeiro ano de exercício na modalidade, é possível observar o predomínio de percepção de vantagens em detrimento de desvantagens quanto ao teletrabalho.

Quanto às vantagens mais apontadas pelos teletrabalhadores, destacaram-se proximidade com a família, não precisar se deslocar para o trabalho, flexibilidade de horário para trabalhar e melhoria da qualidade de vida. Quanto às desvantagens, a diminuição do contato com os colegas e o aumento de 20% da cota em relação ao trabalho presencial foram as mais citadas. As vantagens e desvantagens observadas devem ser objeto de atenção, tanto para a consolidação da modalidade, como para o alcance de seus objetivos, associados ao cuidado com a saúde física e emocional de seus colaboradores. Na organização em estudo, esses dados são objeto de acompanhamento e discussão no Comitê de Gestão do Teletrabalho, o qual já propôs e implementou várias modificações, tanto no normativo como na prática de

acompanhamento, de tal forma a consolidar as vantagens observadas bem como para minimizar o impacto das desvantagens vivenciadas pelos servidores desta modalidade.

Os dados de economia, produtividade e satisfação dos teletrabalhadores indicam que a implantação do teletrabalho gerou resultados positivos para o órgão em estudo. Contudo, o crescimento do teletrabalho e o aumento de servidores interessados na modalidade traz para a Administração uma maior atenção no que se refere à gestão de pessoas. A proposta de acompanhamento, revisão das normas e das práticas da nova modalidade faz-se necessária até que o teletrabalho esteja consolidado como uma forma de trabalho comum nas organizações públicas no Brasil e, de forma específica, na organização estudada.

Não se trata apenas de mudar a localidade onde se realiza o trabalho, mas de acompanhar e repensar o modo de realizá-lo para que ele cumpra os seus objetivos, trazendo benefícios para os servidores, a instituição e a sociedade, tendo em vista a prestação de serviços públicos. Para isso, é importante que a área de Gestão de Pessoas constantemente acompanhe, reflita e planeje, juntamente com as unidades parceiras, ações educacionais, de intervenções de saúde, de integração dos servidores do tribunal e de apoio aos gestores no gerenciamento de suas equipes.

Referências

Abbad, G. D. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1655-1664.

Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 17(3), 186-209.

Le Quéré, C., Jackson, R.B., Jones, M.W. et al. (2020). Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nat. Clim. Chang.* 10, 647–653.

Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M. (2020). Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: Revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(3), 865-877.

Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

Resolução CNJ nº 298, de 22 de outubro de 2019

Resolução STJ/GP N. 4 de 16 de março de 2020

Resolução STJ/GP nº 13 de 8 de abril de 2021

Resolução STJ/GP nº19 de 18 de dezembro de 2018

Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 316-348.

Souza, E. H., Silva, S. T., Chaebo, G., & de Jesus Lopes, J. C. (2019). Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. *Revista do Secretariado Executivo*, Passo Fundo, 15, n. 2, p. 229-245.