



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP)

TELETRABALHO E AS IMPLICAÇÕES PARA A DEMANDA DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Lucimar de Oliveira Dantas

Brasília, DF

2024



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP)

Lucimar de Oliveira Dantas

TELETRABALHO E AS IMPLICAÇÕES PARA A DEMANDA DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Dra. Christiana Soares de Freitas

Co-Orientador: Dr. Daniel Pitangueira de Avelino

Brasília, DF

2024



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP)

TELETRABALHO E AS IMPLICAÇÕES PARA A DEMANDA DE SERVIÇOS
TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: /.... /....

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Daniel Pitangueira de Avelino
Co-Orientador PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Sheila Cristina Tolentino Barbosa
Examinador Interno PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Montgomery Wellington Muniz
Examinador Externo/STJ

RESUMO

Esta pesquisa investigou as implicações do teletrabalho para a gestão de serviços terceirizados no âmbito da Secretaria de Administração do Superior Tribunal de Justiça (STJ). A análise abrangeu o período de 2019 a 2023, focando no fluxo de pessoas na instituição, nas sessões de julgamento (presenciais e virtuais) e na demanda por serviços terceirizados. Foi realizada uma pesquisa exploratória com a obtenção e avaliação de documentos contratuais, normativos e dados dos sistemas internos do STJ. Além disso, conduziu-se um estudo de caso, cujos resultados indicaram que a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador para mudanças significativas nas operações do tribunal, notadamente com a adoção do teletrabalho e virtualização das sessões de julgamento. Essas transformações resultaram em um aumento expressivo das sessões virtuais, queda no fluxo de pessoas nas dependências da instituição e uma consequente redução na demanda por serviços terceirizados que exigem presença física. Embora essa transição tenha potencial para melhorar a eficiência e otimizar os custos operacionais, surgiram preocupações acerca da possível redução de postos de trabalho para os trabalhadores terceirizados, especialmente em áreas que não se adaptam ao modelo de trabalho remoto. O estudo não tem a pretensão de estabelecer relações de causa e efeito de forma categórica ou generalizar os resultados, mas busca oferecer uma visão inicial sobre os impactos do teletrabalho na gestão de serviços terceirizados. A pesquisa também destaca a relevância de investigações futuras que examinem os impactos sociais no mercado de trabalho terceirizado e as implicações da substituição de custos operacionais por investimentos tecnológicos necessários para apoiar o trabalho virtual. Autores como Leite et al. (2019) e Santos et al. (2023) foram fundamentais para o referencial teórico, pois em trabalhos de revisão sistemática da literatura destacam que a pandemia trouxe um novo paradigma para o teletrabalho, revelando transformações estruturais no modelo de gestão e nos processos operacionais. Assim, a digitalização das atividades do STJ apresenta tanto desafios quanto oportunidades para a gestão dos serviços terceirizados, em um contexto de administração pública cada vez mais virtual.

Palavras-chave: teletrabalho, virtualização, serviços terceirizados, COVID-19, Superior Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

This research investigated the implications of teleworking for the management of outsourced services within the Administrative Secretariat of the Superior Court of Justice (STJ). The analysis covered the period from 2019 to 2023, focusing on the flow of people in the institution, in court sessions (in person and virtual) and the demand for outsourced services. An exploratory research was carried out by obtaining and evaluating contractual documents, regulations and data from the internal systems of the STJ. In addition, a case study was conducted, the results of which indicated that the COVID-19 pandemic acted as a catalyst for significant changes in the court's operations, notably with the adoption of teleworking and virtualization of court sessions. These transformations resulted in a significant increase in virtual sessions, a decrease in the flow of people in the institution's premises and a consequent reduction in the demand for outsourced services that require physical presence. Although this transition has the potential to improve efficiency and optimize operating costs, concerns have arisen about the possible reduction of jobs for outsourced workers, especially in areas that are not adapted to the remote work model. The study does not intend to establish cause and effect relationships categorically or generalize the results, but seeks to offer an initial view of the impacts of telework on the management of outsourced services. The research also highlights the relevance of future investigations that examine the social impacts on the outsourced labor market and the implications of replacing operating costs with technological investments necessary to support virtual work. Authors such as Leite et al. (2019) and Santos et al. (2023) were fundamental to the theoretical framework, as in systematic literature reviews they highlight that the pandemic brought a new paradigm for telework, revealing structural transformations in the management model and operational processes. Thus, the digitalization of the STJ's activities presents both challenges and opportunities for the management of outsourced services, in a context of increasingly virtual public administration.

Keywords: teleworking, virtualization, outsourced services, COVID-19, Superior Court of Justice.

Lista de Figuras

Gráfico 1– Fluxo Trimestral de Servidores no STJ – Out/2019 a Dez/2023	44
Gráfico 2 – Sessões de Julgamentos Virtuais x Presenciais: 2019/2020.....	51
Gráfico 3 – Fluxo Trimestral de Advogados no STJ – Out/2019 a Dez/2023.	52
Gráfico 4 – Demanda Mensal de Serviço de Marcenaria: 2019/2023.....	72
Gráfico 5 – Demanda Mensal de Serviço de Manutenção Elétrica: 2019/2023.....	72
Gráfico 6 – Demanda Mensal de Serviço de Copa: 2019/2023	73
Gráfico 7 – Demanda Mensal de Serviço de Distribuição de Água: 2019/2023.....	73
Gráfico 8 – Demanda de Serviço de Mensageria: 2019/2023	74
Gráfico 9 – Demanda Mensal de Serviço de Jardinagem: 2019/2023	74
Gráfico 10 – Demanda Mensal de Serviço de Manutenção de Elevador: 2019/2023	75
Gráfico 11 – Demanda Mensal de Serviço de Sonorização: 2019/2023	75
Gráfico 12– Demanda Mensal de Serviço de Manutenção de Ar-Condicionado: 2019/2023 .	76
Gráfico 13 – Demanda Mensal de Serviço de Monitoramento de Ar-Condicionado: 2019/2023	76
Gráfico 14 – Demanda Mensal de Serviço de Movimentação de Bens: 2019/2023	77
Gráfico 15 – Demanda Mensal de Serviço de Limpeza: 2019/2023	77
Gráfico 16 – Demanda Mensal de Serviço Gráfico: 2019/2023	78

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fluxo de Pessoas no STJ – 4º Trimestre/2019 ao 4º Trimestre/2023	43
Tabela 2 – Dados Anuais de Chamados de Serviços 2019/2023.	47
Tabela 3 – Quantidade de Sessões de Julgamentos Virtuais x Presenciais – 2019/2023	49
Tabela 4 – Percentual de Sessões Virtuais e Presenciais x Total de Sessões: 2019/2023.....	50
Tabela 5 – Dados da Pesquisa – 2019**/2023	71
Tabela 7 - Quantitativo de Funcionários de Marcenaria 2019/2023	79
Tabela 8 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção Elétrica 2019/2023	79
Tabela 9 - Quantitativo de Funcionários de Serviços de Copa 2019/2023	79
Tabela 10 - Quantitativo de Funcionários Distribuição de Água 2019/2023	80
Tabela 11 - Quantitativo de Funcionários de Mensageria 2019/2023	80
Tabela 12 - Quantitativo de Funcionários de Jardinagem 2019/2023	80
Tabela 13 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção de Elevador 2019/2023	80
Tabela 14 - Quantitativo de Funcionários de Sonorização 2019/2023.....	81
Tabela 15 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção de Ar-Condicionado 2019/2023 ...	81
Tabela 16 - Quantitativo de Funcionários de Monitoramento de Ar-Condicionado 2019/2023	82
Tabela 17 - Quantitativo de Funcionários de Movimentação de Bens 2019/2023.....	82
Tabela 18 - Quantitativo de Funcionários de Serviço de Limpeza 2019/2023.	82
Tabela 19 - Quantitativo de Funcionários de Serviço Gráfico 2019/2023	82

Lista de Quadros

Quadro 1 – Objetivos, Limites e Condições de Teletrabalho.....	24
Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	25
Quadro 3 - Benefícios e Riscos do Teletrabalho	26
Quadro 4 – Relação dos Serviço e Contratos	36
Quadro 5 – Tipo de Público e Categoria de Pessoas	37
Quadro 6 – Normativos do Teletrabalho 2016/2023	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. DESCRIÇÃO DA PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1. INTRODUÇÃO.....	11
2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
2.3. JUSTIFICATIVA.....	18
2.4. PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
2.5. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
2.5.1. Objetivo Geral.....	20
2.5.2. Objetivos Específicos.....	20
2.6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.6.1. Conceitos de Teletrabalho.....	21
2.6.2. Implicações do Teletrabalho para as Instituições, Trabalhadores e Sociedade....	22
2.7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
2.7.1. Tipo de Pesquisa.....	31
2.7.2. Universo e Amostra.....	33
2.7.3. Procedimentos de Coleta de Dados.....	35
2.7.4. Técnicas de análise de dados.....	39
2.8. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
2.8.1. Avaliação do Fluxo de Pessoas e Demanda de Serviços.....	42
2.8.2. Avaliação das Sessões de Julgamentos e Fluxo de Advogados.....	49
2.9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	57
3.1. INTRODUÇÃO.....	57
3.2. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	59
3.3. FUNCIONALIDADES.....	59
3.4. NORMATIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SISTEMA.....	61
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A – DADOS DA PESQUISA – 2019/2023.....	71
APÊNDICE B – GRÁFICOS DA DEMANDA MENSAL DE SERVIÇOS: 2019/2023.....	72
APÊNDICE C – TABELAS DE QUANTITATIVOS DE POSTOS DE TRABALHO: 2019/2023.....	79

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta uma avaliação abrangente sobre o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça e suas implicações para a demanda de serviços terceirizados, com foco na pesquisa teórica, nos resultados obtidos, proposta de desenvolvimento de produto técnico-tecnológico e respectiva institucionalização por meio de normativo. A princípio, a pesquisa empírica foi conduzida com procedimentos metodológicos que permitiram obter uma compreensão aprofundada dos principais aspectos, como as vantagens e desvantagens do teletrabalho e suas implicações institucionais para a demanda de serviços terceirizados decorrentes da diminuição do fluxo de pessoas no órgão. A revisão da literatura forneceu o embasamento necessário para fundamentar a pesquisa e definir os parâmetros de análise comparativa com base em outros estudos científicos realizados.

A pesquisa buscou avaliar como as variações no fluxo de pessoas nas dependências institucionais influenciaram a demanda por esses serviços, além de identificar as alterações no formato das sessões de julgamento, explicadas pelo aumento do trabalho à distância. Essas mudanças foram interpretadas à luz das transformações no cenário do trabalho virtual. Esse cenário apresenta desafios para os gestores ajustar estratégias e processos de maneira a responder adequadamente às novas dinâmicas de demanda e à redução da presença física nas instituições.

Na proposta de institucionalização e desenvolvimento de produto técnico-tecnológico, buscou-se indicar requisitos capazes de compor ferramenta tecnológica com a finalidade de monitoramento contínuo de atividades dos serviços terceirizados. Esse produto visa otimizar a alocação de recursos e ajustar a gestão dos contratos de terceirização da instituição frente à nova realidade imposta pelo trabalho à distância. A aplicabilidade desse produto no campo de estudo ressalta seu potencial impacto, especialmente na melhoria da tomada de decisões operacionais decorrentes das diretrizes estratégicas do órgão.

Dessa forma, o trabalho explora e compreende melhor as implicações desse fenômeno em um contexto singular, oferecendo insights valiosos e uma solução tecnológica para aprimorar a gestão dos serviços terceirizados diante do trabalho virtual. Além disso, busca contribuir para o campo científico com uma abordagem voltada para as atividades operacionais e futura agenda de pesquisas sobre o tema, em especial para o mercado de trabalho terceirizado, face os achados encontrados nesse estudo de caso exploratório.

2. DESCRIÇÃO DA PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. Introdução

A presente pesquisa, classificada como estudo de caso, foi conduzida no sentido de compreender as implicações do teletrabalho para a demanda de serviços terceirizados gerenciados pela Secretaria de Administração do Superior Tribunal de Justiça (STJ) no período entre 2019 e 2023.

Nos últimos anos, o Superior Tribunal de Justiça tem passado por profundas transformações impulsionadas pelo avanço das soluções de tecnologia da informação e comunicação (STICs). Essas inovações tecnológicas têm desempenhado papel central na modernização dos processos de trabalho, na melhoria da eficiência operacional e na promoção de serviço público mais ágil e acessível para a sociedade.

A informatização dos processos judiciais, tramitação de atos processuais e petições por meios eletrônicos com uso de assinatura digital foram regulamentadas pela Lei n. 11.419 de 19 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006). Além disso, permitiu a comunicação eletrônica de intimações, citações e notificações, além de possibilitar o armazenamento e gerenciamento de processos judiciais em formato digital.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) deu um grande avanço em termos de transformação tecnológica, culminando no processo judicial 100% digital em 2008, resultando em eficiência, economia e agilidade (Freitas; Medeiros, 2015). Segundo as autoras, tarefas que antes eram realizadas pelos servidores do Tribunal foram transferidas para os advogados, como fazer cópias e reunir documentos.

Freitas e Medeiros (2015) destacam que um dos elementos mais citados que motivaram os advogados a utilizar o EPS (Sistema de Processamento Eletrônico) foi a facilidade de trabalhar de qualquer lugar e a qualquer hora, resultando em ganhos de eficiência. Podemos dizer que, antes, o trabalho era tradicionalmente possuidor de uma localização geográfica. Agora temos uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente provas de seu esforço (Losekann; Mourão, 2020).

Além da possibilidade da prática de atos processuais judiciais à distância, o órgão também passou a adotar a modalidade de sessões de julgamentos virtuais em meados de 2018,

previsão de seu Regimento Interno¹, superando barreiras físicas e temporais, se mostrando como alternativa eficaz e moderna para os trabalhos judicantes, o que contribui para que advogados não precisem se deslocar ao órgão para participar de sustentações orais e audiências.

Para Bilhim et al. (2023) as políticas públicas de inovação e transformação digital para melhorar os serviços públicos são incontornáveis. Iniciativas de justiça eletrônica ou e-justice são desenvolvidas para entregar ao cidadão um serviço melhor, mais aberto, transparente, acessível e efetivo.

No mesmo curso, o teletrabalho emergiu como uma tendência natural desse novo formato de prestação de serviços e tem sido objeto de debates sobre suas repercussões nas organizações. As mudanças ocorridas no mundo do trabalho são expressas na reestruturação produtiva, no avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e, entre outras, na adoção de práticas laborais alternativas à presença física do trabalhador nas organizações, como é o caso do teletrabalho (Silva et al., 2022).

Santos e Reis (2021) ressaltam a importância da existência de critérios institucionais, carecendo de estudos mais aprofundados para compreender como esses fatores impactam diretamente na decisão da organização de adotar ou não o teletrabalho como forma permanente de atuação.

A literatura reconhece muitos benefícios ao teletrabalho, mas também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da própria sociedade (Figueiredo et al., 2021).

Nesse mesmo sentido, Vieira (2020) afirma que a consolidação de uma cultura organizacional voltada para resultados constitui pressuposto essencial ao sucesso e ao máximo aproveitamento dos impactos positivos esperados com a implementação das estratégias de teletrabalho.

Logo, os benefícios e desvantagens esperados com o trabalho à distância necessitam ser considerados na sua implementação, tanto na perspectiva da instituição e trabalhador quanto para a sociedade. Segundo Goulart (2009), a viabilidade de avaliar as vantagens e desvantagens

¹ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça*. Brasília: STJ, 2024, p. 103. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/Regimento/article/view/3115/3839>. Acesso em: 22 jul. 2024.

oriundas do teletrabalho, que podem ser percebidas tanto pela empresa quanto pelos teletrabalhadores, depende da organização e do planejamento do programa.

Essa tendência também impõe obstáculos significativos para a gestão da demanda de serviços terceirizados, uma vez que muitas das atividades são motivadas pela necessidade de atendimento presencial ao público que frequenta as dependências do Tribunal. Santos e Reis (2021) relatam que as políticas de atuação dos colaboradores dessas organizações devem ser revistas e realinhadas a uma realidade antes não testada intensamente. Segundo Losekann e Mourão (2020), os gestores ainda estão descobrindo a medida certa da distribuição de tarefas, evitando, por ensaio e erro, os extremos da sobrecarga e do afrouxamento de metas.

Rocha e Amador (2018) ressaltam que o tema, porém, considerado modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens aos interessados, pode mascarar questões preocupantes, como uma série de riscos e desafios que precisam ser considerados para uma implementação sustentável e eficaz. Entre os principais riscos, destaca-se o custo inicial de implementação, exploração do trabalhador, a falta de fiscalização das condições de trabalho, segurança da informação, dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho, isolamento social, falta de suporte tecnológico por parte da empresa, condições ergonômicas desfavoráveis, sobrecarga horária e de trabalho e maior risco de perder o emprego.

Portanto, as organizações necessitam se adaptar diante dessa tendência e carece de avaliações contínuas em seus arranjos estruturais para melhor gestão dos recursos disponíveis, sem perder de vista os impactos sociais que poderão se apresentar para os empregados terceirizados.

Com a pandemia do COVID-19 que se propagou a partir do ano de 2020, a virtualização dos processos de trabalhos foi intensificada no STJ e, apesar dos inúmeros benefícios que são esperados, essa transição prescreve entraves que precisam ser enfrentados cuidadosamente. Segundo Losekann e Mourão (2020), trabalhadores buscam a adaptação em tempo recorde a um teletrabalho que não teve espaço de ser corretamente estruturado e planejado.

Segundo Santos et al. (2023), embora seja possível que a ausência do teletrabalho no cotidiano da enorme maioria dos trabalhadores ainda persista, é fato que a pandemia de COVID-19 e o distanciamento social, que se impôs para dificultar a transmissão da doença, expandiram, em muito, a utilização dessa modalidade de trabalho.

Dessa forma, a pesquisa buscou explorar e compreender melhor as implicações desse fenômeno para a demanda de serviços terceirizados em um contexto singular que permita oferecer insights e um produto técnico tecnológico para aperfeiçoar a gestão de serviços terceirizados face a essa nova realidade de trabalho virtual.

A pesquisa busca contribuir para o campo científico ao destacar a importância dos dados relacionados às atividades operacionais como base fundamental para o processo decisório na administração pública. Essa abordagem visa promover uma melhor adequação da força de trabalho terceirizada às demandas emergentes do trabalho digital, otimizando a alocação de recursos e a eficiência operacional. Além disso, o estudo propõe a construção de uma agenda de pesquisas futuras em políticas públicas voltadas para o equilíbrio do mercado de trabalho terceirizado frente às transformações tecnológicas. Trata-se de um estudo de caso exploratório, que busca oferecer uma compreensão inicial do fenômeno sem a intenção de generalizar os resultados, reconhecendo as limitações e particularidades do contexto singular analisado.

2.2. Contextualização do Tema

O teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça se tornou uma realidade devido à constante implementação de soluções de tecnologia da informação e comunicação que viabilizaram a transição de um formato tradicional de prestação de serviços presenciais.

A adoção do teletrabalho, em sentido estrito, iniciou na instituição de forma setorializada e a primeira experiência regulamentada foi no Gabinete do Ministro Luiz Felipe Salomão, Ordem de Serviço n. 1 de 21 de agosto de 2015 (Brasil, 2015), que dispôs sobre a realização de atividade laboral à distância com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, pelos servidores daquele gabinete.

Na Sessão Plenária do Superior Tribunal de Justiça², realizada em 2 de dezembro de 2015, o tema teletrabalho foi motivo de pauta sobre a inclusão de suas condições no Regimento Interno do órgão.

Em apertada síntese, a Sessão Plenária tratou da implementação do teletrabalho no STJ e revelou divergências significativas entre os ministros do STJ. Inicialmente, o Ministro Luis

² SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Sessão Plenária do Superior Tribunal de Justiça, realizada em 2 de dezembro de 2015*. Brasília, 2015. Disponível em: eDJ-STJ, Edição n. 1869, p. 2, quarta-feira, 2 de dezembro de 2015. Acesso em: 02 jul. 2024.

Felipe Salomão informou que a Comissão de Regimento Interno se reuniu e concluiu que o tema não era adequado para constar do Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça³.

A discussão suscitou que cada ministro administra seu gabinete de maneira independente, com alguns, como o Ministro João Otávio de Noronha, defendendo a autonomia total na gestão de suas equipes. Outros, como o Ministro Mauro Campbell Marques, propuseram a necessidade de parâmetros gerais para evitar a competição entre gabinetes por servidores, que poderiam preferir trabalhar em regimes mais flexíveis, o que poderia prejudicar a harmonização do trabalho na Corte.

Além disso, foram apresentadas preocupações técnicas e de segurança associadas ao teletrabalho. O Ministro Antonio Carlos Ferreira destacou a importância de avaliar a capacidade dos sistemas do Tribunal para suportar acessos remotos e garantir a segurança da informação. A possibilidade de acessos por computadores não pertencentes ao Tribunal levanta questões de vulnerabilidade que precisam ser abordadas. Segundo Santos e Reis (2023) existe a necessidade de adequação de equipamentos e infraestrutura para o exercício dessa modalidade de trabalho.

O Presidente à época, Ministro Francisco Falcão, adotou uma postura de não interferir nos gabinetes dos colegas, mas reconheceu a necessidade de estudos para uma possível regulamentação futura, em consonância com as discussões já em curso no Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Alguns gabinetes e unidades passaram a regulamentar o trabalho à distância, como a Ordem de Serviço n. 1 de 8 de abril de 2016 (Brasil, 2016) que dispôs sobre a realização de atividade laboral a distância, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, pelos servidores do Gabinete do Ministro Ribeiro Dantas.

No mesmo sentido, a Instrução Normativa STJ/GP n. 4 de 26 de abril de 2016 (Brasil, 2016) instituiu a realização de atividades da Secretaria Judiciária e do Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos fora das dependências do Tribunal pelos servidores integrantes do quadro de pessoal do Superior Tribunal de Justiça, sob a denominação de projeto-piloto de teletrabalho.

³ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça*. Brasília: STJ, 2024, p. 103. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/Regimento/article/view/3115/3839>. Acesso em: 22 jul. 2024.

O fato era que não existiam regras uniformes no âmbito do poder judiciário, até que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou o teletrabalho no âmbito do judiciário pela Resolução nº 227, de 15/06/2016 (Brasil, 2016). Dentre as diretrizes, os órgãos do Poder Judiciário poderiam editar atos normativos complementares, a fim de adequar e especificar a regulamentação da matéria às suas necessidades, devendo ainda, a cada dois anos, fazer avaliação técnica sobre o proveito da adoção do teletrabalho para a Administração, com justificativa, para o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), quanto à conveniência de continuidade de adoção deste regime de trabalho.

Além disso, com a Lei nº 11.419/2006 (Brasil, 2006) que estabeleceu a informatização do processo judicial, o Superior Tribunal de Justiça alterou seu Regimento Interno por meio da Emenda Regimental n. 27 de 13 de dezembro de 2016 (Brasil, 2016) com a inclusão do Art. 184-A que dispôs sobre a criação dos Órgãos Julgadores virtuais, correspondentes à Corte Especial, às Seções e às Turmas do Superior Tribunal de Justiça, com finalidade de julgamento eletrônico de recursos, excetuados os de natureza criminal.

O sistema de julgamentos virtuais seria implantado mediante ato próprio da Presidência do Tribunal e, havendo inviabilidade de utilização do sistema Justiça para a implantação das sessões virtuais, facultava-se o uso de outros devidamente adequados à sistemática das sessões virtuais.

No que pese a alteração do Regimento Interno ter ocorrido em 2016, a primeira sessão de julgamento virtual ocorreu apenas em agosto de 2018, o que favoreceu mais ainda o trabalho à distância de advogados.

Apesar das regulamentações setoriais das atividades laborais à distância no STJ, foi a Resolução STJ/GP n. 19 de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018) que estabeleceu normas uniformes para teletrabalho em todas as unidades do Superior Tribunal de Justiça, permitindo que até 50% dos servidores de cada área adotassem essa modalidade, bem como estabeleceu meta de, no mínimo, 20% superiores àquelas estipuladas para o servidor que executa as mesmas atividades nas dependências do Tribunal.

Na busca por manter a prestação de serviços no período pandêmico, o trabalho à distância foi intensificado e exigiu da instituição uma modificação ágil nessa transição sem um planejamento adequado de suas implicações nesse período de muitas incertezas. Tanto os

trabalhos internos de seu corpo funcional quanto os trabalhos dos usuários de seus serviços foram modificados.

Assim, além dos aspectos de preocupação levantados pelos ministros, o trabalho à distância estimula a necessidade de compreender as implicações desse fenômeno na medida que as necessidades do órgão tendem a ser alteradas, incluído nesse contexto os serviços terceirizados contratados pela instituição para apoio operacional em diversas atividades.

A terceirização é um dos mecanismos que a Administração Pública se vale para descentralizar a realização de atividades mediante contratação pública. Essas atividades são consideradas acessórias às atividades finalísticas da instituição.

O Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967) já recomendava em seu Art. 10, § 7º, que para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Dessa forma, a terceirização de serviços pela Administração Pública não é novidade e tem como princípio desincumbir a administração pública de serviços de mera execução com vistas a priorizar o planejamento, coordenação, supervisão e controle para otimizar os serviços e promover eficiência e flexibilidade.

O Decreto n. 2.271 de 07 de julho de 1997 (Brasil, 1997), em substituição ao Decreto-Lei n. 200 de 1967 (Brasil, 1967), ampliou as possibilidades de terceirização dos serviços da Administração Pública Federal, inclusive com a preferência de que alguns dos serviços fossem realizados através da terceirização:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta (Brasil, 1997).

Mais recentemente, com a publicação da Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017 (Brasil, 2017), conhecida como a lei da terceirização, dispôs sobre o trabalho temporário nas empresas

urbanas e sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. No § 3º do Art. 9º foi possibilitado que o contrato de trabalho temporário pudesse versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.

No âmbito do Superior Tribunal de Justiça vários serviços terceirizados são contratados, como os serviços de limpeza, segurança, transporte, gráfica, outsourcing de impressão, recepção, secretariado, copeiragem, telefonistas, mensageria, almoxarife, movimentação de bens, atendimento help desk, manutenção predial, berçário, cerimonialista, auxiliar de biblioteca, comunicação (rádio e TV), desenvolvedores, designer, gerenciamento de frota, jardinagem, operação de elevadores (ascensoristas), marcenaria, virtualização de processos, dentre outros.

Dessa forma, a delimitação do período entre 2019 e 2023 para a presente pesquisa considerou os marcos regulamentares do teletrabalho e trabalho à distância no STJ no intuito de verificar as transformações institucionais decorrentes dessa modalidade de trabalho para os serviços terceirizados. A definição desse período teve como propósito verificar comparativamente o comportamento institucional no intervalo de tempo que antecedeu, perpassou e sucedeu o distanciamento social imposto pela pandemia COVID-19, que se propagou em 2020.

Assim, a compreensão da implementação do trabalho à distância e suas implicações para os serviços terceirizados pode contribuir para a instituição adotar medidas de ajustes nos seus processos de trabalho. Os efeitos esperados podem favorecer a instituição em diversos aspectos; no entanto, poderá revelar situações adversas para parcela de trabalhadores que necessitam se adequar a uma nova realidade, o que exige da instituição cautela no trato dessas questões.

2.3. Justificativa

A flexibilização laboral impõe desafios significativos às instituições públicas, que se veem compelidas a reduzir custos e otimizar procedimentos antes voltados para a dinâmica do trabalho presencial. Logo, conhecer os desdobramentos dessa nova realidade permite compreender melhor os reflexos no ambiente de trabalho, adaptar estratégias de gestão e antecipar necessidades futuras para garantir a eficiência operacional e equilíbrio social.

Investigar o teletrabalho durante a pandemia é necessário para que se compreenda as implicações dessa modalidade de trabalho num cenário atípico, assim como os possíveis caminhos a serem seguidos no contexto pós-pandemia (Silva et al. 2022).

Na literatura as pesquisas enfatizam aspectos positivos do teletrabalho, como a redução de custos, ganhos de produtividade, maior autonomia na gestão do trabalho, redução de deslocamento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como destacado por Silva et al. (2015), Nogueira Filho et al. (2020), Filardi et al. (2020), Losekann e Mourão (2020), Rocha et al. (2021) e Figueiredo et al (2021).

Por outro lado, existem desvantagens ao adotar o teletrabalho, como a dificuldade de adaptação, falta de comunicação, perda de vínculo com a empresa, problemas psicológicos, infraestrutura, controle do teletrabalhador, riscos aos empregos, custo de implementação, segurança da informação, sobrecarga de horário de trabalho e ruídos domésticos. Nessa linha de raciocínio o assunto foi abordado por autores, como Figueiredo et al. (2021), Filardi et al. (2020), Rocha e Amador (2018) e Aderaldo et al. (2017).

Siqueira e Sarandy (2017) abordam que é essencial que as práticas sejam avaliadas empiricamente e com base em dados estatísticos para demonstrar concretamente os benefícios do teletrabalho para a sociedade, especialmente diante das preocupações legais e sociais dos trabalhadores.

Filard et al. (2020) apontam aspectos sobre o teletrabalho pouco discutidos na literatura e deixa como sugestão para futuros trabalhos a ampliação do estudo junto a outros órgãos públicos e em outros estados, para que se tenha maior compreensão dos impactos da introdução do teletrabalho na administração pública brasileira.

Assim, o tema é atual e não esgotou todos os aspectos no campo científico com número reduzido de estudos na literatura em relação às implicações do teletrabalho para a mão de obra terceirizada contratada pela administração pública. Portanto, este estudo visa contribuir para suprir essa lacuna e apoiar a estratégia organizacional na alocação eficiente de recursos públicos disponíveis, assim como contribuir para a formação de agenda futura sobre políticas públicas para essa classe de trabalhadores.

2.4. Problema de Pesquisa

As contínuas mudanças impulsionadas pelas inovações em tecnologia da informação e comunicação têm exigido das instituições públicas uma constante adaptação na execução de seus serviços. A pandemia de COVID-19 foi um acontecimento que impulsionou o trabalho à distância no Superior Tribunal de Justiça (STJ), o que exige de seus gestores acompanhamentos e revisões contínuas das repercussões para os processos de trabalho.

Portanto, é importante analisar, de forma mais aprofundada, “Quais as implicações organizacionais decorrentes do teletrabalho para a demanda por serviços terceirizados gerenciados pela Secretaria de Administração do Superior Tribunal de Justiça (STJ)?

2.5. Objetivos da Pesquisa

2.5.1. Objetivo Geral

Compreender as implicações organizacionais decorrentes do teletrabalho para a demanda por serviços terceirizados gerenciados pela Secretaria de Administração do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

2.5.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo principal foi necessário fazer levantamento de dados nos sistemas internos do órgão acerca da quantidade de chamados por serviços contratados e gerenciados pela Secretaria de Administração, fluxo de pessoas na instituição e quantitativo de sessões de julgamentos virtuais e presenciais do período de 2019 a 2023 para:

- 1) compreender o fluxo de pessoas nas dependências da instituição no período que antecedeu, perpassou e sucedeu a pandemia do COVID-19 e o comportamento histórico da relação entre as sessões de julgamentos presenciais e virtuais;
- 2) analisar comparativamente o período que antecedeu, perpassou e sucedeu a pandemia do COVID-19 no que diz respeito à demanda por serviços terceirizados;
- 3) comparar o comportamento do fluxo de pessoas e demanda por serviços terceirizados;

Para embasar este estudo, foi conduzida uma revisão da literatura a respeito de estudos anteriores que abordaram o trabalho à distância na administração pública. O objetivo dessa revisão foi identificar e analisar pesquisas prévias e o conhecimento acumulado sobre o tema, proporcionando uma base teórica sólida para a investigação.

Além disso, com os resultados da pesquisa foi possível identificar oportunidades de melhorias com a finalidade de propor um produto técnico tecnológico de monitoramento e controle efetivo das atividades realizadas pelos funcionários terceirizados, ajustes nos sistemas e base de dados de controle dos teletrabalhadores, institucionalização do controle por tarefas por meio de normativo.

2.6. Fundamentação Teórica

Este estudo de caso teve como foco explorar, de maneira aprofundada, a adoção do teletrabalho no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, com ênfase nas repercussões sobre os serviços terceirizados contratados e gerenciados pela Secretaria de Administração. A pesquisa se concentrou na gestão das demandas por serviços, no controle de acesso de pessoas nas dependências físicas da instituição e no comportamento das sessões de julgamentos presenciais e virtuais.

2.6.1. Conceitos de Teletrabalho

As origens precisas do trabalho à distância são incertas, embora não seja um acontecimento recente e os primeiros experimentos surgiram com os avanços das soluções de tecnologia da informação e comunicação. Em 1857, Edgard Thompson empregou telegrafia para coordenar trabalhadores no escritório de Chicago, observando que a organização seguia a linha telegráfica e que a empresa móvel externa se transformou em um complexo para operações descentralizadas (Darcanchy, 2006, p. 41). O pioneiro no tema teletrabalho foi Jack Nilles (1997, p.15) ao mencionar que o teletrabalho compreende levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho.

Leite et al. (2019) argumentam que diferentes conceituações de teletrabalho caracterizam amplamente o local de trabalho, o horário de trabalho (total ou parcial) e o uso de tecnologias da informação e comunicação. Medeiros e Sayeg (2021) reforçam que o

teletrabalho pode ser considerado uma forma de trabalho externo que, dada sua natureza, é inerentemente incompatível com o controle da jornada de trabalho.

O foco das atividades laborais passa a ser a obtenção de resultados mensuráveis e aferidos por metas estabelecidas com base finalística, e não mais, exclusivamente, pelo controle de jornada de trabalho estabelecida em horas ou dias úteis (Vieira, 2020). Porém, esse entendimento não é tido como uma consequência do teletrabalho, mas uma exigência para tal, (Antunes; Fischer, 2020).

Para a iniciativa privada no Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu artigo 75-B, introduzido no ordenamento jurídico nacional pela Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), definiu o teletrabalho como uma forma de trabalho em que os serviços são prestados predominantemente fora das dependências do empregador por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação, e que não deve ser confundida com trabalho externo.

Teletrabalho se caracteriza pela prestação de serviços predominantemente fora do estabelecimento em que situada a sede do empregador, valendo-se o obreiro das ferramentas interativas necessárias ao bom desempenho de seu ofício (Godoy; Meneguzzi, 2019). Figueiredo et al (2021) ressalta que etimologicamente falando, a palavra é composta por um prefixo, tele, que deriva do grego “têle”, e que significa “longe”, ou seja, trata-se de um “trabalho à distância”.

Existem vários termos e definições para o teletrabalho, como trabalho à distância, remoto, *telework*, *small office/home office* e *telecommuting*. No entanto, segundo Rocha e Amador (2018) todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho. Para essa pesquisa será utilizado o termo teletrabalho em sentido amplo, como a possibilidade de trabalho à distância.

2.6.2. Implicações do Teletrabalho para as Instituições, Trabalhadores e Sociedade

Segundo Almeida (2021), a digitalização dos governos ao redor do mundo tem ajudado o teletrabalho a se tornar uma tendência mundial. Muitos países têm se posicionado no sentido de regulamentar essa modalidade de trabalho com a criação de legislações específicas.

Vários órgãos públicos no Brasil também deram início na implementação dessa nova forma de trabalho para melhorar seus resultados. De acordo com Silva (2015), o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi a instituição pioneira na adoção do teletrabalho,

com projeto piloto que aumentou a produtividade e a economia na logística entre 2005 e 2006. Segundo a autora, o programa de teletrabalho do SERPRO apresentou um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia em logística de 47,1%.

Outros órgãos seguiram o exemplo, como o Tribunal de Contas da União, a Receita Federal e o Tribunal Superior do Trabalho, conforme relatado por Nogueira Filho et al. (2020, p. 281). No caso do Tribunal de Contas da União, os autores destacam que foi possível alcançar 45% de redução do estoque de processos.

Segundo Nogueira Filho et al. (2020), há evidências de que a produtividade no Ministério da Justiça teve um aumento superior a 20%. O percentual médio de produtividade por servidor foi de 40,10%, sendo que as três unidades organizacionais que obtiveram os melhores desempenhos foram a Secretaria Nacional do Consumidor, com 129%; a Secretaria Executiva, com 67,08%; e a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, com 62,67% de aumento na produtividade.

Nesse sentido, a adoção do regime de teletrabalho deve ser pautada pela busca de melhoria dos serviços prestados, pelo aumento da produtividade e pela redução de custos, possibilitando melhorar os resultados da administração pública (Nogueira Filho et al., 2020).

No âmbito do poder judiciário, o órgão pioneiro foi o Tribunal Superior do Trabalho (TST), Resolução Administrativa n. 1499, de 01 de fevereiro de 2012 (Brasil, 2012), seguido pelo Tribunal Regional Federal (TRF) da 4ª Região com a publicação da Resolução n. 92, de 28 de maio de 2013 (Brasil, 2013).

No Superior Tribunal de Justiça, a virtualização dos processos judiciais e administrativos, aliada à implementação de outras atividades, como reuniões e audiências por videoconferência, cursos de educação a distância (EAD), balcões virtuais, virtualização de sistemas administrativos e judiciais e outras iniciativas, contribuíram para flexibilidade e eficiência na realização de tarefas, otimizando a gestão e a prestação de serviços.

O projeto denominado piloto de teletrabalho no STJ foi regulamentado pela Instrução Normativa STJ/GP n. 4, de 26 de abril de 2016 (Brasil, 2016), cujos principais objetivos seriam: aumentar a produtividade e a eficiência do trabalho; incentivar os funcionários à luz das metas do Tribunal; economizar tempo, despesas e riscos associados às viagens dos funcionários ao local de trabalho; contribuir para a redução do consumo de água, esgoto, eletricidade, papel, e

outros recursos alinhados com os princípios de sustentabilidade; e promover a melhoria da qualidade do vida útil para os servidores.

Assim, os propósitos seguidos pelo STJ se alinham aos objetivos delineados pela literatura que, segundo Pyöriä (2011, p.388), a compreensão do teletrabalho exige a consideração de seu contexto mais amplo nas organizações de trabalho e na sociedade em geral. A decisão favorável de adotar regimes de teletrabalho é diretamente impactada pelos custos exorbitantes de imóveis comerciais, instalações e manutenção. Nessa perspectiva, Silva et al. (2015) afirmam que os funcionários ao trabalharem em teletrabalho, há uma redução significativa na necessidade de infraestrutura predial e tecnológica.

O Conselho Nacional de Justiça uniformizou o teletrabalho no âmbito do poder judiciário por meio da Resolução nº. 227, de 15 de junho de 2016 (Brasil, 2016). As condições dessa normatização visaram garantir que o teletrabalho fosse implementado de forma eficiente, beneficiando tanto os servidores quanto a instituição. No Quadro 1 pode-se verificar os objetivos, limites e condições para o teletrabalho no âmbito do judiciário.

Quadro 1 – Objetivos, Limites e Condições de Teletrabalho

Objetivos do Teletrabalho	Limites e Condições para o Teletrabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho dos servidores. • Atrair, motivar e comprometer servidores com os objetivos da instituição. • Economizar tempo e reduzir custos de deslocamento dos servidores. • Contribuir para programas socioambientais, diminuindo poluentes e o consumo de serviços e recursos. • Ampliar a possibilidade de trabalho para servidores com dificuldade de deslocamento. • Aumentar a qualidade de vida dos servidores. • Promover uma cultura orientada a resultados, focando na eficiência e efetividade dos serviços. • Estimular o desenvolvimento de talentos, criatividade e inovação. • Respeitar a diversidade dos servidores. • Considerar a multiplicidade de tarefas e contextos para avaliação e alocação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultativo e a critério dos órgãos do Poder Judiciário e gestores das unidades. • Restringe-se a atribuições com desempenho mensurável objetivamente. • Não é um direito ou dever do servidor. • Servidores no primeiro ano do estágio probatório ou com contraindicações de saúde não podem participar. • Servidores com penalidades disciplinares nos últimos dois anos são excluídos. • Prioridade para servidores com habilidades de autogerenciamento e organização. • Limitação de até 30% do quadro permanente de cada unidade em teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Resolução CNJ nº. 227, de 15 de junho de 2016 (Brasil, 2016).

Magalhães (2022), em estudo sobre a percepção de trabalhadores da área de TI, verificou que os benefícios à instituição foram economia dos mais variados tipos, como espaço físico, impressão, contratos de restaurante, material de escritório, transporte, despesas administrativas, custos de manutenção, operacionais, maior produtividade e agilidade.

No entanto, é importante reconhecer que nem todas as atividades podem ser realizadas por meio do teletrabalho e devem ser reavaliadas continuamente. Nesse sentido, Alves (2008, p.84) alerta que o grupo de teletrabalhadores ainda não é um grupo fechado, mas sim um grupo em formação, que ainda não resolveu todas as controvérsias sobre quem são seus membros e quais são suas fronteiras.

De acordo com Nilles (1997), o critério para adotar o teletrabalho é avaliar se um determinado serviço ou parte dele depende da localização do trabalhador. A aplicabilidade do teletrabalho diminui à medida que aumenta a dependência manual de tarefas.

Para Goulart (2009), a viabilidade de avaliar as vantagens e desvantagens oriundas do teletrabalho, que podem ser percebidas tanto pela empresa quanto pelos teletrabalhadores, depende da organização e do planejamento do programa. A autora apresenta diversas vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Perspectiva	Vantagens	Desvantagens
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos; • Ganhos em produtividade; • Melhoria do clima organizacional e qualidade de vida; • Prática da gestão por competências por projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação ao novo regime de trabalho; • Possibilidade de queda de produção na fase inicial do projeto; • Readaptação do empregado quando do retorno ao regime presencial; • Carência de legislação específica.
Empregado	<ul style="list-style-type: none"> • Maior convivência com a família; • Redução de custos e riscos com deslocamento; • Melhor utilização do tempo; • Melhoria da qualidade de vida; • Redução do estresse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento profissional; • Responsabilidade pelas condições de trabalho; • Divisão do espaço doméstico com o posto de trabalho; • Diminuição da gestão do conhecimento e aprendizagem direta; • Distanciamento da dinâmica organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Goulart (2009).

Como afirmam Gaspar et al. (2011, p. 1031), essas novas estruturas organizacionais se esforçam para alinhar um denominador comum que seja satisfatório a várias questões, como: otimização de recursos, melhoria do ambiente de trabalho, redução de despesas e custos de infraestrutura, maximização de um ambiente colaborativo etc.

Nessa linha de pensamento, Figueiredo et al. (2021) pontuam que os resultados ainda divergem quanto aos aspectos positivos e pontos negativos, sendo que colocam este novo formato de trabalho no centro de inúmeras controvérsias no que diz respeito aos seus benefícios.

Figueiredo et al. (2021) afirmam, ainda, que a literatura reconhece muitos benefícios ao teletrabalho, mas também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da própria sociedade.

Os autores apresentam de forma segmentada os benefícios e riscos para a sociedade, organizações e trabalhadores, proporcionando condições favoráveis, contudo, adversidades. O Quadro 3 demonstra esse detalhamento.

Quadro 3 - Benefícios e Riscos do Teletrabalho

Perspectiva	Benefícios	Riscos
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade; • Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc.); • Infraestruturas reduzidas; • Absentismo praticamente nulo; • Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos; • Retenção de competência; • Aumento da motivação; • Flexibilidade organizacional; • Descentralização dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da implementação do teletrabalho; • Exploração do trabalhador; • Segurança da informação; • Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho; • Processo de seleção e recrutamento
Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade horária; • Deslocações reduzidas; • Maior autonomia. • Maior concentração e produtividade. • Motivação e satisfação profissional; • Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional; • Risco reduzido de doenças e acidentes; • Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento; • Falta de suporte tecnológico por parte da empresa; • Distração externa; • Stress; • Dificuldade de progressão na carreira; • Condições ergonômicas desfavoráveis • Falta de visibilidade do trabalho; • Preconceito; • Sobrecarga horária e de trabalho; • Ruídos domésticos; • Maior risco de perder o emprego; • Esgotamento psicológico
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de emprego para trabalhadores com deficiências; • Contributo no combate ao desemprego • Diminuição dos encargos com transportes coletivos • Redução dos gastos de manutenção da rede viária; • Trânsito aliviado nas cidades e grandes centros • Redução dos níveis de poluição; • Resolução de problemas de estacionamento; • Descongestionamento de serviços; • Oferta de serviços virtuais • Inclusão social; • Resposta ao fenómeno da globalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fiscalização das condições de trabalho; • Doenças (aumento de consultas médicas) • Impactos económicos (comércio, serviços...).

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Figueiredo et al. (2021).

A implantação dos programas pressupõe objetivos comuns nas mais diferentes esferas, tendo em vista a necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de trabalhos de caráter técnico e criativo combinada com a possibilidade de redução de custos operacionais (Silva, 2015).

O objetivo de redução de custos estruturais, maior produtividade, satisfação dos funcionários e sociedade tem sido perseguido por uma administração pública eficiente. Mas, essa realidade divide opiniões em diversos aspectos devido a incompatibilidade de algumas atividades se adaptarem a essa condição, o que coloca parcela de profissionais em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho.

Segundo Durães et al. (2021), a automação tem sido implementada com intencionalidades e seletividades que culminam em incrementar o desemprego estrutural, ao passo que intensificam o trabalho daqueles que persistem empregados/ocupados. A ideia de maior produtividade dos teletrabalhadores pode estar diretamente relacionado ao maior tempo conectado ao trabalho devido aos aplicativos virtuais.

A carga horária praticada no regime de teletrabalho, em muitos casos acima daquela permitida por lei, é um ponto ainda muito frágil dessa modalidade e requer atenção por parte da organização, dos líderes e dos próprios trabalhadores (Aderaldo et al., 2017).

Antunes e Fischer (2020), ressaltam que se deve considerar que o aumento da produtividade pode se dar em razão de os teletrabalhadores tenderem a trabalhar mais horas não remuneradas do que no local de trabalho, portanto, uma parte dessa maior produtividade seria pelo aumento do tempo de trabalho real. De forma inversa, as atividades típicas de apoio *in loco* e que não se encaixam nessa realidade tendem a diminuir.

No que pese os benefícios oriundos do teletrabalho, é importante entender que os seus efeitos colaterais, muitas vezes deixados em segundo plano, são de igual importância para a instituição e seus colaboradores, principalmente para a força de trabalho de apoio.

Nesse sentido, Losekann e Mourão (2020) chamam a atenção:

Oferecemos como exemplo a ilustração de um desenvolvedor de softwares versus a de um auxiliar de serviços gerais. Enquanto um desenvolvedor pode entregar a produção de softwares a partir de qualquer lugar do mundo, e alguns países com dotação favorável de mão de obra qualificada se especializaram nessas soluções, como a Índia, um auxiliar de serviços gerais responsável pela limpeza de um escritório localizado na Avenida Presidente Vargas, no Centro do Rio de Janeiro, jamais poderá realizar sua tarefa à distância (Losekann; Mourão, 2020).

Dessa forma e considerando a diversidade de trabalhos braçais e intelectuais, Durães et al. (2021) mencionam que a ideia de privilégio se dá em face ao perfil da parcela da classe trabalhadora que pode transferir seu trabalho para o ambiente doméstico, com possibilidade de manutenção de seus empregos e remunerações.

Segundo Durães et al. (2021), as condições econômicas apresentam-se como relevantes para o fator do teletrabalho, devendo ser aliadas a esse dado a maior presença no setor público como setor com potencial de teletrabalho, o que qualifica o Distrito Federal, centro administrativo do país, nesse conjunto.

Para Andrade (2023) a crescente adesão ao teletrabalho nas organizações, imperiosa a compreensão sobre o tema, com a finalidade de adoção de medidas e decisões que otimizem a efetivação do trabalho, tomada de decisão, atingimento de metas, qualidade de vida dos trabalhadores, humanização das relações, promoção de saúde e segurança dentre outras variáveis.

Segundo Lima (2022), a adoção do teletrabalho pela Administração Pública Federal como medida de enfrentamento ao estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), evidenciou uma prática que já era adotada em alguns órgãos públicos e abriu precedência para a implantação dessa modalidade em toda a Administração Pública Federal.

No entanto, Figueiredo et al. (2021) afirmam que:

Frente a esta realidade e por forma a manter as suas atividades, grande parte das empresas assumiram o teletrabalho abruptamente, sem mesmo terem beneficiado de um tempo de preparação e de adaptação, fundamentalmente necessário num quadro de mudanças desta dimensão, fragilizando deste modo as empresas, mas também e sobretudo os trabalhadores, tendo em conta que grande parte dos profissionais nunca tinham, outrora, contactado com o mundo do teletrabalho (Figueiredo et al., 2021).

No Superior Tribunal de Justiça, a implementação do teletrabalho iniciou antes mesmo da pandemia, decorrente de diversas ordens de serviços setorizadas, mas foi a Resolução STJ/GP n. 19 de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018) que estabeleceu normas uniformes para teletrabalho em todas as unidades do Superior Tribunal de Justiça.

No entanto, foi no período pandêmico, pela necessidade de distanciamento social, que o órgão foi obrigado, de forma inesperada e não planejada, intensificar o trabalho à distância,

tanto para servidores, magistrados, funcionários terceirizados e estagiários quanto para os usuários de seus serviços, com a finalidade de dar continuidade na prestação de serviços,

Nesse contexto, Figueiredo et al. (2021) ponderam que os gestores tiveram que assumir medidas, de uma forma muito célere, em questões de reorganização dos seus recursos humanos, sem tempo para planificar e sem a devida formação e reflexão estratégica necessária, que habitualmente acompanha uma mudança desta natureza.

Logo, para dar continuidade nas atividades administrativas e judicantes, foi instituído pela Resolução STJ/GP n. 4 de 16 de março de 2020 (Brasil, 2020) o uso obrigatório do Gabinete Web para o trabalho remoto realizado pelos servidores do Gabinete da Presidência e gabinetes de ministros. Nessa perspectiva, o teletrabalho surgiu durante a pandemia como uma modalidade de trabalho viável e continuará a moldar o mercado de trabalho nos próximos anos, merecendo uma investigação mais aprofundada (Presti; Mendes, 2023).

Dentre as diretrizes da referida resolução, a informática do órgão deveria auxiliar as demais unidades do Tribunal quanto à adoção de videoconferência para a realização de reuniões e audiências, sendo que todas as sessões de julgamento e audiências presenciais foram canceladas e as sessões de julgamento virtuais poderiam ser realizadas normalmente.

Santos et al. (2023) destacam que essa nova e inesperada utilidade difundiu e, passada a crise, certamente continuará difundindo o trabalho remoto em patamares nunca imaginados até o início de 2020, com muitos reflexos estruturais para a administração pública.

Rocha et al. (2021) afirmam que a adoção do teletrabalho na Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo, entre março e julho de 2020, reduziu 12 dos 17 itens de gastos analisados, especialmente em água, energia elétrica e deslocamentos. Portanto, a redução observada se restringiu a gastos decorrentes da própria presença de pessoas nas instalações, ou seja, que independem de atuação dos gestores públicos.

No entanto, Rocha et al. (2021) esclarecem que despesas com aluguéis, serviços terceirizados e manutenção predial não diminuíram, possivelmente devido à rigidez contratual desses serviços. Os autores sugeriram que um planejamento para otimização dos ambientes físicos poderia ter gerado resultados diferentes, indicando uma abordagem para políticas públicas.

Por outro lado, mesmo com a rigidez para alterações contratuais em momentos de incerteza, Hable e Oliveira (2022), em estudo realizado no âmbito do Governo Federal sobre a análise da economia nos gastos públicos com o trabalho remoto no período da pandemia à luz da nova Administração Pública, chegaram à conclusão de uma economia dos gastos nos órgãos do Governo Federal (em sentido amplo em todas as funções) com a utilização do trabalho remoto durante o período da pandemia.

Segundo Hable e Oliveira (2022), a redução mais expressiva foi observada no Ministério da Cidadania com redução de 82,83% nas despesas liquidadas quando comparado o antes e depois da pandemia com o desenvolvimento de suas atividades de maneira remota. Foram identificadas pelos autores reduções com serviços de vigilância ostensiva, apoio técnico operacional, serviços de cópias e reprografia de documentos, serviços de copa e cozinha, limpeza e conservação, dentre outros.

Assim, é importante conhecer como as instituições públicas deram prosseguimento em suas estratégias para o teletrabalho após o período crítico. Nesse sentido e considerando uma possível rigidez nas relações contratuais de serviços terceirizados, que requerem intervenção dos gestores, que muitas vezes não possuem dados sobre as alterações estruturais, natural em um período de incertezas, a compreensão que talvez seja mais adequada não seja pelo aspecto monetário, pois esses em regra são resultantes das próprias intervenções na gestão contratual.

Dessa forma, a compreensão de demanda por serviços seja uma abordagem capaz de identificar implicações operacionais que possam subsidiar decisões baseadas em evidências para medidas institucionais efetivas e equilibradas entre interesses do órgão e seus colaboradores. Com relação à identificação de evidências que possam apoiar o desenvolvimento de políticas públicas, há indícios de que um planejamento robusto para racionalização da utilização dos ambientes e estruturas físicas pode ocasionar redução de outros itens de gasto público (Rocha et al., 2021).

Segundo Antunes e Fischer (2020), o que está posto é que os processos no Judiciário não são como uma linha de produção mecanizada, pelo contrário, são atividades de trabalho complexas, que não devem substituir sua qualidade na efetivação de direitos por números.

Antunes e Fischer (2020) afirmam que são necessárias análises em profundidade da implementação de políticas relacionadas ao teletrabalho, não apenas quantitativas, na forma de produtividade, mas qualitativas. O desenvolvimento de novas iniciativas e a implementação

devem basear-se em processos que envolvam o diálogo social e a consulta entre todas as principais partes interessadas.

2.7. Procedimentos Metodológicos

2.7.1. Tipo de Pesquisa

A metodologia da pesquisa envolveu várias etapas essenciais, desde a definição precisa do tema, método e estratégia de pesquisa, até outros procedimentos necessários. Bruyne (1991, p. 29) destaca que a metodologia deve elucidar o processo de pesquisa, buscando não apenas procedimentos rígidos, mas também a fertilidade na produção dos resultados.

A escolha do tipo de pesquisa é crucial para assegurar a adequação metodológica e a validade dos resultados. Dada a complexidade do fenômeno investigado e as limitações de dados, optou-se por um delineamento que capturasse as nuances operacionais do contexto específico estudado, garantindo que os resultados fossem relevantes e contribuíssem significativamente para o rol de conhecimentos científicos existentes.

Assim, a pesquisa levou em consideração o objetivo, natureza ou abordagem, objeto de estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

A pesquisa foi exploratória, visando compreender o fenômeno em um contexto específico para proporcionar uma visão inicial sobre o tema. Zikmund (2000, p. 54) observa que a pesquisa exploratória é um primeiro passo, com a expectativa de que pesquisas adicionais sejam necessárias para fornecer evidências mais conclusivas. Gil (1999, p. 27) complementa que a pesquisa exploratória desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, formulando problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Para Vergara (2003, p.14) 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.

A abordagem levou em consideração o comportamento da demanda de serviços, sessões de julgamentos virtuais e presenciais e fluxo de pessoas na instituição, utilizando estatísticas descritivas sem pretensão de explicar relações de causa e efeito entre variáveis ou generalizar os resultados, mas apresentar resultados decorrentes dessa transformação na gestão institucional.

Além disso, a pesquisa se caracteriza-se como estudo de caso, focado em objeto específico. Creswell (2007, p. 35) define o estudo de caso como uma técnica que utiliza estratégias de investigação para compreender melhor os problemas de pesquisa, coletando dados numéricos e textuais. Vergara (1998, p. 47) caracteriza o estudo de caso circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Godoi e Mattos (2006) afirmam que o estudo de caso descritivo permite apresentar um relato detalhado de um fenômeno. Yin (2005, p. 32) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Chizzotti (2006, p. 102) considera o estudo de caso uma caracterização abrangente para designar pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, organizando um relatório crítico ou avaliando-o analiticamente.

Foram utilizadas técnicas de coleta de dados, como pesquisa documental de contratos, normativos, dados e informações nos sistemas administrativos do STJ. Permitiu, dessa forma, uma avaliação coordenada que contribuiu para a validade e confiabilidade dos resultados.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 174-181), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Para Gil (1999, p. 50-51) este tipo de pesquisa torna-se particularmente importante quando o problema requer muitos dados dispersos pelo espaço.

Técnicas de análise de dados procuram dar um significado mais amplo à pesquisa, vinculando-as a outros conhecimentos (Lakatos; Marconi, 2003, p. 168). Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

A análise dos dados foi realizada principalmente através de tabelas para auxiliar na apresentação dos dados, uma vez que facilita, ao leitor, a compreensão e interpretação rápida da massa de dados, podendo, apenas com uma olhada, apreender importantes detalhes e relações (Lakatos; Marconi, 2003, p. 169).

Assim, foram realizados comparativos do período analisado, utilização de estatística descritiva como percentuais de variações de um período para o outro, permitindo uma avaliação objetiva do comportamento da demanda por serviços, trajetória das sessões de julgamentos,

presenciais e virtuais, e evolução do fluxo de pessoas na instituição. Também foram utilizados gráficos para evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão (Lakatos; Marconi, 2003, p. 170.).

Em resumo, a escolha do tipo de pesquisa e das técnicas empregadas assegurou uma investigação abrangente e detalhada, contribuindo significativamente para a compreensão do fenômeno estudado no contexto específico do STJ.

2.7.2. Universo e Amostra

Para a realização deste estudo, foram inicialmente localizados 32 contratos de terceirização de mão de obra no Superior Tribunal de Justiça (STJ). No entanto, a análise focou exclusivamente nos 15 contratos gerenciados pela Secretaria de Administração, uma vez que esta Secretaria dispõe de sistema centralizado de chamados para a gestão dos serviços prestados, facilitando a coleta e análise dos dados pertinentes.

Nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra (Sampieri; Lucio, 2024).

Segundo Sampieri e Lucio (2024) o procedimento não é mecânico nem baseado em fórmulas de probabilidade, mas depende do processo de tomada de decisões de um pesquisador ou de um grupo de pesquisadores, portanto, as amostras selecionadas obedecem a outros critérios de pesquisa.

Assim, dentre os 15 gerenciados pela Secretaria de Administração, foi possível identificar registros de serviços na base de dados do Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) para 12 contratos. A análise desses dados permitiu um exame detalhado dos serviços prestados, possibilitando uma avaliação mais precisa e consistente.

No entanto, os serviços relacionados à recepção, secretariado e ascensorista não foram incluídos na análise, uma vez que estes serviços não possuem um controle de atividades devidamente estruturado em sistema. Como resultado, a ausência de dados sobre esses serviços impediu a sua avaliação no contexto deste estudo.

Assim, o universo da pesquisa é composto pelos 15 contratos gerenciados pela Secretaria de Administração, e a amostra se restringiu aos 12 contratos para os quais foi possível

acessar informações estruturadas provenientes da base de dados do Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080). Esta abordagem assegura a precisão e relevância dos dados analisados, ao mesmo tempo que apresenta restrições impostas pela falta de controle de atividades em alguns serviços.

Para o fluxo de pessoas foram utilizadas todas as informações de registros diários de acesso de pessoas nas dependências do STJ do período de outubro de 2019 a dezembro 2023. Os dados de fluxo de pessoas foram utilizados para representar as variações do quantitativo de indivíduos que transitaram na instituição no período de referência, classificados de acordo com categorias (advogados, estagiários, aposentados, servidores do CJF, Servidores do CNJ, impressa, magistrados, prestadores de serviços, servidores e visitantes), pois a base de dados sobre o quantitativo de servidores que estão em teletrabalho não está estruturada, contendo omissões e imprecisões devido à falta dos registros de algumas unidades.

As imprecisões são correspondentes às inclusões na lista os servidores com o status de teletrabalho pendente de autorização ('Em tramitação') e os que já foram desligados desse regime de trabalho ('Arquivados').

Além disso, foi verificado que as datas de previsão de fim do teletrabalho podem não corresponder à realidade, pois os gestores possuem autonomia para desligar o servidor do teletrabalho sem o respectivo registro. Ademais, quanto o sistema de controle do teletrabalho foi instituído, havia a preocupação de fixar um limite temporal. Adiante, essa exigência foi dispensada, devendo as chefias comunicarem à SGP quando do desligamento ou suspensão do teletrabalho. Por fim, os próprios gestores passaram a ter permissão para suspender temporariamente o teletrabalho no próprio sistema informatizado, ficando a cargo da SGP apenas os desligamentos. Assim, as datas de previsão de fim não devem ser consideradas à risca, pois, mesmo com data prevista para o encerramento, o teletrabalhador só é desligado quando há manifestação formal da unidade nos processos de autorização.

Quanto aos dados de sessões de julgamentos virtuais e presenciais, foi considerada para avaliação a totalidade de cada tipo identificada no calendário⁴ de sessões de julgamentos disponibilizado no site do STJ do período de 2019 a 2023.

⁴ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Calendário de sessões de julgamentos (2019-2023)*. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/calendario?aplicacao=calendario.filipeta>. Acesso em: 22 out. 2024.

2.7.3. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados compreendeu a coordenação de várias etapas e procedimentos com a intenção de obter todas as informações necessárias para avaliar o fenômeno e atingir os objetivos da pesquisa. A obtenção dos dados foi estruturada para tentar garantir uma relevância razoável das informações obtidas em diversas fontes esparsas na instituição.

a) Identificação dos Contratos de Mão de Obra Terceirizada do STJ:

Para identificar os contratos relacionados à terceirização de mão de obra residente no STJ, foi realizada uma consulta detalhada no site oficial do órgão. O processo de busca seguiu os seguintes passos:

- ✓ Acesso ao site do STJ (www.stj.jus.br), opção "Transparência e Prestação de Contas";
- ✓ Seleção da opção "Licitações e Contratos";
- ✓ Acesso ao link "Contratos e Instrumentos de Cooperação Efetuados";
- ✓ No campo "Objeto", foi realizada a busca pelos termos "mão de obra";
- ✓ No campo "Tipo de Instrumento", a busca foi refinada pelo termo "Contrato";
- ✓ Essa consulta resultou na identificação de 32 contratos de terceirização de mão de obra residente, dos quais 15 são gerenciados pela Secretaria de Administração. Essa informação foi confirmada no Sistema Administra – Sistema de Administração de Material, Patrimônio, Orçamentário, Financeiro, Compras, Contratos e Licitações.

b) Dados e Informações de Demanda por Serviços Gerenciados pela Secretaria de Administração

Os serviços gerenciados pela Secretaria de Administração o controle de chamados são registrados no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080), em que são categorizados de acordo com o tipo de serviço. Como essas informações não estão disponíveis publicamente de forma estruturada, foi solicitada à área de informática do STJ a disponibilização dos dados correspondentes ao período de 2019 a 2023. Os dados foram fornecidos em formato Excel com 1.001 páginas, o que facilitou a vinculação aos respectivos contratos. Quadro 4 demonstra os serviços identificados no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) e os contratos correspondentes.

Quadro 4 – Relação dos Serviço e Contratos

Tipo de Serviço	Contrato(s)
Marcenaria	Contrato STJ n. 049/2016 e Contrato STJ n. 067/2021.
Manutenção Elétrica	Contrato STJ n. 059/2017 e Contrato STJ n. 082/2022.
Copeiragem	Contrato STJ n. 057/2015 e Contrato STJ n. 066/2020.
Distribuição de Água	Contrato STJ n. 012/2018.
Mensageria	
Jardinagem	Contrato STJ n. 070/2015 e Contrato STJ n. 074/2020.
Manutenção de Elevador	Contrato STJ n. 037/2017 e Contrato STJ n. 037/2023.
Sonorização	Contrato STJ 61/2016 e Contrato STJ n. 20/2022.
Manutenção de Ar-Condicionado	Contrato STJ n. 031/2014 e Contrato STJ n. 033/2019.
Monitoramento de Ar-Condicionado	Contrato STJ n. 034/2016, Contrato STJ n. 083/2021, Contrato STJ n. 001/2023, Contrato STJ n. 049/2023 e Contrato STJ n. 073/2023
Movimentação de Bens	Contrato STJ n. 052/2014 e Contrato STJ n. 067/2019.
Limpeza	Contrato STJ n. 026/2016 e Contrato STJ n. 081/2021.
Serviço Gráfico	Contrato STJ n. 025/2016 e Contrato STJ n. 029/2021.
Secretariado	Contrato STJ n. 058/2028
Recepção	Contrato STJ n. 03/2018
Operador de Elevador	Contrato STJ n. 072/2015 e Contrato STJ n. 070/2020

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

É importante esclarecer alguns aspectos para melhor entendimento dessas informações. Não foram identificados dados de chamados ou outro mecanismo de controle de atividades para os contratos de serviços de recepção, secretariado e operadores de elevador. Isso se deve pelo fato desses serviços serem característicos da própria disponibilização do profissional no local de trabalho e o controle se restringe, atualmente, pela folha de frequência. Os serviços de mensageria e distribuição de água são contemplados no Contrato STJ n. 12/2018.

Para os dados dos serviços de limpeza, jardinagem, manutenção de elevadores, manutenção de ar-condicionado e manutenção elétrica correspondem às demandas de acordo com a necessidade dos usuários. Assim, nessas demandas não estão contempladas as manutenções programadas previstas nos contratos, pois as instalações necessitam de manutenções preventivas independente de chamados dos usuários ou presença de pessoas nas instalações, ou seja, correspondentes às atividades corriqueiras de manutenção predial.

Assim, buscou-se dados que reflitam essa relação de usuários dos serviços prestados independente das manutenções programadas das instalações e dependências e presença de pessoas no órgão.

c) Dados de Controle de Acesso de Pessoas na Instituição

Foram solicitadas informações da quantidade de servidores que estavam realizando teletrabalho, mas as informações não estão atualizadas e algumas com inconsistências devido aos procedimentos de controles distintos entre áreas do Tribunal. No Sistema Telesystem, sistema de controle de teletrabalhadores, constam informações de parte dos servidores, o que restringiu a presente pesquisa.

As informações de servidores que atuam em gabinetes e nas demais unidades diretamente vinculadas a ministro do Tribunal seguramente estão defasadas, pois são gerenciados pelos próprios gabinetes, devido ao parágrafo único do art. 1º da Resolução STJ/GP n. 13/2021 (Brasil, 2021).

Para viabilizar a avaliação das implicações do teletrabalho foram utilizados os dados de controle do fluxo de pessoas na instituição constantes dos registros de acesso às dependências do STJ obtidos com a área de segurança. O controle de acesso é realizado mediante identificação pessoal e o acesso registrado nas catracas mediante a utilização de crachás.

Assim, devido a essa limitação optou-se pelo fluxo de pessoas na instituição por tipo e categoria identificado pelo controle de acesso. O Quadro 5 representa o tipo de público e as categorias das pessoas que frequentaram a instituição no período de outubro de 2019 a dezembro de 2023.

Quadro 5 – Tipo de Público e Categoria de Pessoas

Tipo de Público	Categorias
Interno	Magistrados
	Servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ)
	Prestadores de Serviço (terceirizados)
	Estagiários
	Aposentados
Externo	Advogados
	Servidores do Conselho da Justiça Federal (CJF)
	Servidores do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)
	Pessoas da Imprensa
	Visitantes

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

d) Dados e Informações do quantitativo de sessões virtuais e presenciais.

Para obter os dados das sessões virtuais e presenciais foi necessário acessar o calendário⁵ de sessões de julgamentos disponível no site do STJ. Os dados não estão disponibilizados de forma estruturada. Dessa forma, foi necessário acessar cada mês e tratar os dados de forma individualizada. Nesse sentido, não foi objeto de análise os investimentos nas soluções de tecnologia da informação e comunicação que proporcionam a realização dos serviços digitais.

e) Revisão da Literatura e Consultas à Legislação

Segundo Vergara (1998, p. 46), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. É importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (Marconi; Lakatos, 2003).

Para embasar teoricamente a pesquisa, foi realizada pesquisa na base de dados da CAPES com os termos “teletrabalho”+“administração”+“pública”. Foram utilizados os seguintes filtros: “acesso aberto”, “artigos”, “produção nacional”, “revisados por pares”, “idioma português” e “período 2019 a 2023”. O resultado retornou 13 artigos, dos quais foram aproveitados 7 artigos tendo em vista serem trabalhos afins com a presente pesquisa. Dos artigos não utilizados, - 01 era repetido, 2 voltados para a área de saúde e 2 voltados para o direito trabalhista.

Para ampliar a busca foi realizada pesquisa na base de dados SCIELO com os termos “teletrabalho” + “administração” + “pública”; entretanto retornou apenas 03 resultados. Assim, foi utilizado apenas o termo “teletrabalho” com os seguintes filtros: Idioma: português, período: 2019 a 2023, citável e artigo. Retornaram 21 trabalhos. Desses, foram aproveitados, 7 voltados para a área de saúde. 3 voltados para o serviço social e 5 para a área de educação 01 sobre

⁵ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Calendário de sessões de julgamentos (2019-2023)*. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/calendario?aplicacao=calendario.filipeta>. Acesso em: 22 jul. 2024.

trabalho feminino, 01 com abordagem comparativa de gênero e 01 repetido da base de dados da CAPES. Assim, restaram 3 trabalhos aproveitados.

Na base de dados do Google Acadêmico a busca foi realizada com os termos “teletrabalho” + “administração” + “pública” com o filtro do período de 2019 a 2023, ordenado por relevância e idioma em português. Retornaram 8.910 trabalhos. Dentre os trabalhos alguns abordavam sobre revisão literária das produções acadêmicas mais importantes sobre o tema. Assim, com base nessas revisões literárias foram selecionados 20 trabalhos mais recentes com conteúdo condizente com a presente pesquisa.

Além disso, a legislação relacionada ao tema foi consultada nas bases de dados no site da Presidência da República⁶ e no site da Biblioteca Virtual do Superior Tribunal de Justiça⁷

2.7.4. Técnicas de análise de dados

Os dados foram organizados em quadros, tabelas e gráficos para representar os resultados obtidos com comparativos dos percentuais e variações dos períodos analisados para cada serviço, categoria pessoas que frequentaram a instituição e sessões de julgamentos.

a) Cálculo da variação percentual anual de chamados de serviços

A variação percentual anual para cada grupo de serviços foi calculada utilizando o quantitativo de chamados de cada ano em comparação com o ano base 2019, ano que antecedeu a pandemia.

Fórmula da Variação Percentual Ano a Ano (VPA):

$$VP_{ano} = \frac{(X_{ano} - X_{ano-1})}{X_{ano-1}} \times 100 \quad (1)$$

Onde:

- VP_{ano} representa a variação percentual em comparação ao ano base.

⁶ BRASIL. Presidência da República. *Legislação*. Disponível em: <https://www4.planalto.gov.br/legislacao>. Acesso em: 22 jul. 2024.

⁷ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Atos administrativos*. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/atosadministrativos>. Acesso em: 22 jul. 2024.

- X_{ano} representa o quantitativo de chamados do ano atual (ano de avaliação).
- X_{ano-1} representa o quantitativo de chamados do ano base 2019.

A fórmula calcula a variação percentual anual de cada tipo de serviço em relação ao ano base de 2019.

b) Análise do Fluxo de Pessoas

Para cada categoria de pessoas foram apresentados os dados trimestrais compreendendo o quarto trimestre 2019 ao quarto trimestre de 2023 com ênfase nos dados do quantitativo de servidores por representar a variável de interesse para o presente estudo. Assim, foram feitos comparativo do trimestre que antecedeu, perpassou e sucedeu a pandemia, assim como os normativos que regularam o teletrabalho no período.

c) Análise da quantidade de sessões de julgamentos presenciais e virtuais

A variação percentual anual das sessões de julgamentos (virtuais ou presenciais) foi calculada utilizando o quantitativo de cada ano em comparação com o ano base 2019, ano que antecedeu a pandemia com o objetivo de verificar a evolução.

Fórmula da Variação Percentual Anual com o Ano base (VP_{ano}):

$$VP_{ano} = \frac{(X_{ano} - X_{ano-1})}{X_{ano-1}} \times 100 \quad (2)$$

Onde:

- VP_{ano} representa a variação percentual de cada tipo de sessão de julgamento em comparação ao ano base
- X_{ano} representa o quantitativo de sessões de julgamentos (presencial ou virtual) do ano atual (ano de avaliação).
- X_{ano-1} representa o quantitativo de sessões de julgamentos do ano base 2019.

A fórmula calcula a variação percentual anual de cada tipo de sessão (virtuais ou presenciais) em relação ao ano base de 2019.

Fórmula de representatividade de sessões de julgamentos virtuais e presenciais em relação ao total de cada ano:

$$\text{Representatividade de Sessões Virtuais } (P_v) = \frac{(S_v)}{S_p} \times 100 \quad (3)$$

$$\text{Representatividade de Sessões Virtuais } (P_p) = \frac{(S_p)}{S_t} \times 100 \quad (4)$$

Onde:

- P_v : Percentual de representatividade das sessões de julgamentos virtuais.
- P_p : Percentual de representatividade das sessões de julgamentos presenciais.
- S_v : Quantidade de sessões de julgamentos virtuais.
- S_p : Quantidade de sessões de julgamentos presenciais.
- S_t : Quantidade total de sessões de julgamentos (virtuais + presenciais).

A fórmula calcula o percentual de cada tipo de sessão (virtuais ou presenciais) em relação ao total de sessões. Para calcular foi dividido o número de sessões de um tipo (virtuais ou presenciais) pelo total de sessões e multiplicado por 100 para obter o percentual. Essas fórmulas permitem analisar a representatividade de cada tipo de sessão comparada ao total do decorrer dos anos avaliados.

2.8. Resultados e Discussões

A análise do período de 2019 a 2023 revela que a pandemia de COVID-19 foi um indutor para mudanças significativas no funcionamento institucional, especialmente no que se refere ao fluxo de pessoas, demanda por serviços terceirizados e maior preferência pelas sessões de julgamentos virtuais em detrimento às sessões de julgamentos presenciais.

Os resultados da pesquisa evidenciam uma diminuição do fluxo de pessoas nas dependências físicas da instituição decorrente do trabalho remoto nesse contexto de trabalho à distância e sessões de julgamentos virtuais. Essa modalidade de trabalho foi adotada de forma intensa no período da pandemia para o corpo funcional e usuários de serviços, que sugere contribuir para uma queda expressiva na quantidade de chamados por serviços terceirizados gerenciados pela Secretaria de Administração do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

2.8.1. Avaliação do Fluxo de Pessoas e Demanda de Serviços

A mudança abrupta na dinâmica institucional, impulsionada pela necessidade de distanciamento social, resultou na intensificação dos trabalhos à distância, o que corrobora o entendimento de Almeida (2021) ao afirmar que a digitalização dos governos ao redor do mundo tem ajudado o teletrabalho a se tornar uma tendência mundial, bem como os resultados obtidos por Freitas e Medeiros (2015) ao afirmarem que um dos elementos mais citados que motivaram os advogados a utilizar o EPS (Sistema de Processamento Eletrônico) foi a facilidade de trabalhar de qualquer lugar e a qualquer hora, resultando em ganhos de eficiência.

Os resultados da pesquisa com a verificação da redução das demandas por serviços terceirizados se alinham a outros estudos científicos, como de Silva et al. (2015) e Pyöriä (2011), pois a adoção do teletrabalho tem sido estratégia eficiente para reduzir custos operacionais, incluindo despesas com infraestrutura e recursos prediais. De maneira semelhante, Magalhães (2022) verificou que os benefícios à instituição foram economia dos mais variados tipos, como espaço físico, impressão, contratos de restaurante, material de escritório, transporte, despesas administrativas, custos de manutenção, operacionais, maior produtividade e agilidade.

De forma análoga, outras pesquisas reforçam esses aspectos positivos do teletrabalho, como a redução de custos, ganhos de produtividade, maior autonomia na gestão do trabalho, redução de deslocamento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como destacado por Nogueira Filho et al. (2020), Filardi et al. (2020), Brant e Mourão (2020), Rocha et al. (2021), Silva et al. (2015), Figueiredo et al (2021) dentre outros.

A quantidade de acessos de servidores nas dependências do STJ apresentou reduções significativas no período da pandemia pela adoção mais intensa do trabalho remoto e sessões de julgamentos virtuais e, no que pese o fluxo de pessoas ter apresentado um acréscimo no período pós-pandemia, não retornou aos níveis observados no 4º trimestre de 2019 (pré-pandemia).

Esses comportamentos sugerem contribuir para mudanças institucionais quanto ao número de chamados por serviços terceirizados. A Tabela 1 demonstra o comportamento do fluxo de pessoas por categoria ao longo do período correspondente ao 4º trimestre de 2019 (período pré-pandemia) até o 4º trimestre de 2023 (pós-pandemia).

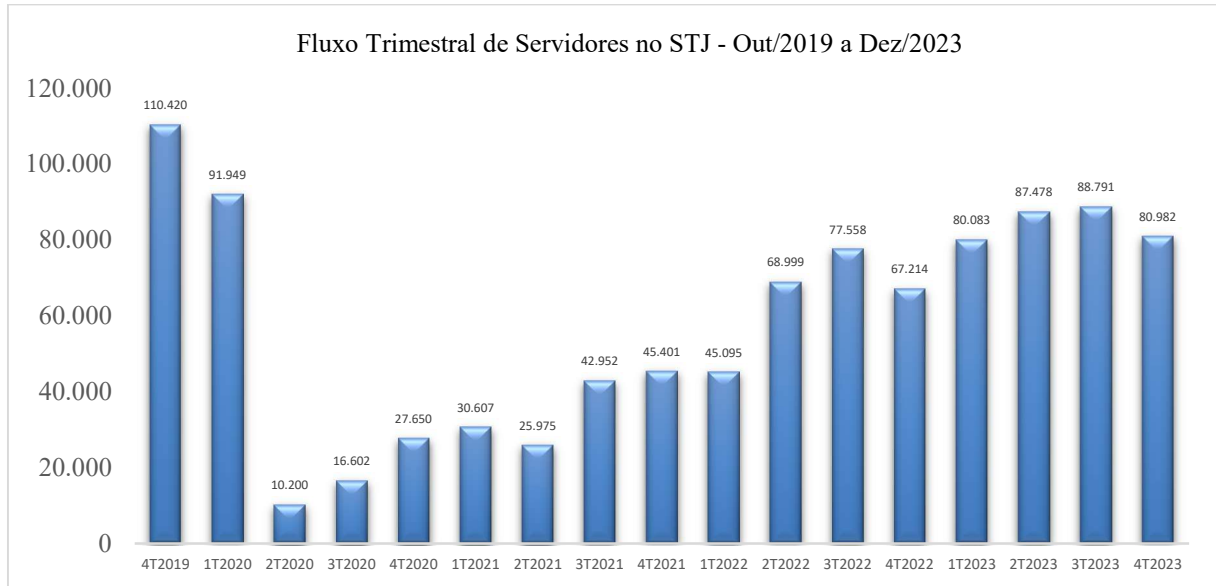
Tabela 1 – Fluxo de Pessoas no STJ – 4º Trimestre/2019 ao 4º Trimestre/2023

Período	Adv.	Est.	Apos.	Serv. CJP	Serv. CNJ	Imp.	Mag.	Prest. Serv.	Serv.	Vis.	Total
4T2019	9.871	18.962	765	30	235	83	-	93.786	110.420	21.055	255.207
1T2020	5.168	13.645	574	24	203	38	2	80.276	91.949	18.285	210.164
2T2020	21	107	144	2	23	-	27	18.140	10.200	11	28.675
3T2020	21	244	448	2	98	-	131	40.260	16.602	193	57.999
4T2020	111	1.105	552	4	3	-	239	59.646	27.650	3.985	93.295
1T2021	143	627	582	1	-	-	329	60.755	30.607	6.099	99.143
2T2021	177	640	524	-	-	-	332	51.082	25.975	4.093	82.823
3T2021	390	1.100	629	-	-	-	337	69.095	42.952	6.456	120.959
4T2021	928	1.731	810	-	-	-	398	73.009	45.401	9.381	131.658
1T2022	536	1.487	874	-	-	-	469	73.486	45.095	8.736	130.683
2T2022	3.843	10.323	1.462	-	-	-	779	86.366	68.999	12.646	184.418
3T2022	4.101	13.612	1.105	-	-	-	949	91.076	77.558	14.555	202.956
4T2022	3.820	9.863	1.022	-	-	-	949	83.097	67.214	10.598	176.563
1T2023	4.236	11.302	911	23	13	33	1.069	87.542	80.083	13.613	198.825
2T2023	6.448	13.715	1.211	29	16	44	1.299	89.688	87.478	18.357	218.285
3T2023	5.313	13.163	832	9	21	24	1.157	90.340	88.791	19.336	218.986
4T2023	5.308	12.937	812	3	14	59	1.023	84.609	80.982	18.093	203.840

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no Sistema de Controle de Acesso do STJ (2024).
 Legenda: Adv.: Advogado; Est.: Estagiário; Após.: Aposentado; Serv CJP: Servidor do CJP; Serv.CNJ: Servidor do CNJ; Imp.: Imprensa; Mag.: Magistrado; Prest. Serv: Prestador de Serviço, Serv.: Servidor e Vis.: Visitante.

A avaliação da Tabela 1 também permite verificar que o maior número de acessos nas dependências do Superior Tribunal de Justiça corresponde aos prestadores de serviços terceirizados e por servidores. No segundo trimestre de 2020 verifica-se uma redução considerável no número de servidores que acessaram as dependências da instituição devido à pandemia COVID-19. Isso pode ser verificado ao comparar o último trimestre de 2019, que registrou 110.420 acessos de servidores, sendo que no segundo trimestre de 2020, início da pandemia, registrou 10.200 acessos de servidores. O Gráfico 1 demonstra a evolução trimestral de todo o período avaliado.

Gráfico 1– Fluxo Trimestral de Servidores no STJ – Out/2019 a Dez/2023



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no Sistema de Controle de Acesso do STJ (2024).

O quantitativo de servidores apresentou oscilações até o segundo trimestre 2021 devido às incertezas de retorno ao trabalho presencial do período de pandemia, mas a partir do terceiro trimestre de 2021 houve um acréscimo e registrou o quantitativo de 42.952 acessos de servidores.

Verifica-se que ao comparar o primeiro trimestre de 2022 e o segundo trimestre de 2022 houve um aumento considerável no número de servidores. Isso se deve à Resolução STJ/GP n. 9 de 25 de março de 2022 (Brasil, 2022) que estabeleceu o seguinte:

Art. 1º Fica estabelecido o retorno ao trabalho presencial, a partir de 1º de abril de 2022, de todos os servidores, estagiários e colaboradores lotados nas unidades vinculadas ao Gabinete da Presidência e à Secretaria do Tribunal, bem como daqueles lotados na Secretaria de Serviços Integrados de Saúde e na Secretaria de Auditoria Interna.

§ 1º O registro de frequência dos servidores deverá ser realizado pelo Sistema de Ponto Eletrônico, na própria estação de trabalho, até 1º de julho de 2022. Após essa data, o registro deverá ser realizado nos coletores digitais distribuídos nas dependências do Tribunal.

§ 2º Deverão permanecer em teletrabalho os servidores a quem tenha sido deferida tal modalidade de trabalho, nos termos da Resolução STJ/GP n. 13 de 8 de abril de 2021.

Assim, o retorno ao trabalho presencial foi estabelecido a partir dessa resolução, mas com algumas indefinições sobre os percentuais limites para o teletrabalho até a uniformização em 2022 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conforme pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Normativos do Teletrabalho 2016/2023

Período (Trimestre)	Normativo	Data de Publicação	Percentuais de Limites	Quantitativo de Servidores
3T2016 - 4T2018	Resolução CNJ n. 227/2016 (Brasil, 2016).	15/06/2016	30% a 50%	N/A
4T2019 - 1T2020	Resolução STJ/GP 19/2018 (Brasil, 2018)	18/12/2018	30% a 50%	110.420 – 91.949
2T2020 – 4T2020	Resolução STJ/GP n. 04/2020 (Brasil, 2020)	04/03/2020	Trabalho Remoto e restrições de acesso ao STJ pelo público externo	10.200 – 27.650
1T2021 – 1T2022	Resolução STJ/GP 13/2021(Brasil, 2021)	08/04/2021	50% a 70%	30.607 – 45.095
2T2022 - 4T2022	Resolução STJ/GP 10/2022 (Brasil, 2022)	04/04/2022	50% a 70%	68.999 - 67.214
1T2023 - 4T2023	Resolução CNJ 481/2022, (Brasil, 2022)	22/11/2022	30%	80.083 - 80.982
4T2023 em diante	Resolução STJ/GP 36/2023 (Brasil, 2023)	08/11/2023	30%	88.791 - 80.982

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a pesquisa (2024).

Houve diversas oscilações dos percentuais de permissão no âmbito dos regulamentos até que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no mês de novembro de 2022, regulamentou em 30% o limite máximo do quantitativo de servidores que poderiam realizar teletrabalho no poder judiciário. Essa regulamentação indica uma estabilidade no quantitativo de servidores que frequentaram as dependências do STJ a partir do primeiro trimestre de 2023.

Ao comparar o quarto trimestre de 2019, período pré-pandemia, com o quarto trimestre de 2023, já no pós-pandemia, observa-se uma queda de 26,66% no número de servidores que acessaram as instalações físicas do STJ, passando de 110.420 para 80.982.

Conforme sugerido por Andrade (2023) é imperiosa a compreensão sobre o tema, com a finalidade de adoção de medidas e decisões que otimizem a efetivação do trabalho, tomada de decisão, atingimento de metas, qualidade de vida dos trabalhadores, humanização das relações, promoção de saúde e segurança, dentre outras variáveis. As diretrizes, nesse sentido, necessitam de estabilidade, pois as oscilações dificultam qualquer decisão de ajustes.

As vantagens e desvantagens do teletrabalho, tanto para a instituição quanto para os empregados, são amplamente discutidas por Goulart (2009), que destaca a necessidade de uma organização e planejamento adequados para maximizar os benefícios e mitigar os desafios associados a essa modalidade de trabalho.

Reforça essa ideia Figueiredo et al. (2021), pois os resultados ainda divergem quanto aos aspectos positivos e pontos negativos, sendo que colocam este novo formato de trabalho no

centro de inúmeras controvérsias no que diz respeito aos seus benefícios e um dos pontos negativos mencionado pelos autores é o risco de perda de emprego.

Nessa linha de pensamento, Rocha e Amador (2018) ressaltam que o tema, porém, considerado modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens aos interessados, pode mascarar questões preocupantes.

Nesse sentido, a redução da demanda por serviços presenciais reflete a incompatibilidade de certos trabalhos com o modelo de teletrabalho, conforme afirma Nilles (1997) no sentido de que a viabilidade dessa modalidade diminui à medida que a dependência manual de tarefas aumenta.

Assim, é fundamental que as instituições reconheçam que nem todas as atividades podem ser adaptadas ao teletrabalho e que o monitoramento contínuo das demandas por serviços é essencial para ajustar contratos e políticas de pessoal de forma eficaz, sem perder de vista as repercussões sociais decorrentes desse formato de trabalho. Portanto, pode funcionar como indutor de redução de custos, mas indica desvantagens para determinadas categorias de trabalhadores que poderão ver ameaçados seus empregos.

Os dados corroboram o argumento de Goulart (2009) sobre a importância de avaliar a aplicabilidade do teletrabalho para diferentes tipos de atividades. Serviços que dependem diretamente da presença física, como mensageria, manutenção elétrica, serviço de limpeza, monitoramento de ar-condicionado, marcenaria e serviços de copa, no presente estudo, foram os mais impactados negativamente dentre os pesquisados, pois suas características não permitem a execução para atendimento aos usuários que estão em trabalho remoto, como já foi destacado em estudo de Losekann e Mourão (2020).

Hable e Oliveira (2022) chegaram à conclusão de uma economia dos gastos nos órgãos do Governo Federal (sentido amplo em todas as funções) com a utilização do trabalho remoto durante o período da pandemia. Os autores identificaram redução em serviços, como vigilância ostensiva, apoio técnico operacional, serviços de cópias e reprografia de documentos, serviços de copa e cozinha, limpeza e conservação, dentre outros.

Por outro lado, a investigação por chamados de serviços demonstra e contribui para uma abordagem não monetária, pois nem sempre na administração pública essas variações de demandas refletem em resultados monetários devido à rigidez dos contratos firmados, em especial em cenários de indefinição e instabilidade nas diretrizes do teletrabalho, o que se alinha

ao estudo de Rocha et al. (2021) ao concluírem que despesas com aluguéis, serviços terceirizados e manutenção predial não diminuíram, possivelmente devido à rigidez dos contratos e dependência de atuação dos gestores.

Esses argumentos foram confirmados nos resultados do STJ, onde houve reduções significativas na demanda por serviços de mensageria (89,47%), manutenção elétrica (86,99%), serviço de limpeza (84,96%), monitoramento ar-condicionado (82,87%), marcenaria (79,32%) e serviços de copa (76,27%) em 2023 (pós-pandemia), em comparação a 2019 (pré-pandemia), no entanto, não houve redução dos postos de trabalho

A Tabela 2 demonstra de forma detalhada as principais reduções percentuais nas demandas por serviços para cada ano se comparados ao ano base de 2019, período que antecedeu a pandemia do COVID-19. A partir do ano de 2020 fica evidente reduções nas demandas de todos os serviços, período com menor acesso de pessoas na instituição devido ao aumento do teletrabalho e de sessões de julgamentos virtuais.

Tabela 2 – Dados Anuais de Chamados de Serviços 2019/2023.

Serviço	2019	2020	Variação % 19-20	2021	Variação % 19-21	2022	Variação % 19-22	2023	Variação % 19-23
Marcenaria	2.664	480	-82,98%	394	-85,21%	366	-86,26%	551	-79,32%
Manutenção Elétrica	5.098	1.012	-80,15%	685	-86,56%	616	-87,92%	663	-86,99%
Serviço de Copa	10.652	2.007	-81,16%	1.584	-85,13%	2.216	-79,20%	2.528	-76,27%
Distribuição de Água	5.831	1.877	-67,81%	1.594	-72,66%	1.380	-76,33%	1.486	-74,52%
Mensageria	5.862	1.762	-69,94%	1.218	-79,22%	726	-87,62%	617	-89,47%
Jardinagem	178	52	-70,79%	28	-84,27%	16	-91,01%	84	-52,81%
Manutenção de	66	11	-83,33%	25	-62,12%	21	-68,18%	36	-45,45%
Sonorização	893	94	-89,47%	47	-94,74%	51	-94,29%	76	-91,49%
Manutenção de Ar-Condicionado	610	158	-74,10%	99	-83,77%	77	-87,38%	163	-73,28%
Monitoramento Ar-Condicionado	3.018	670	-77,80%	332	-89,00%	521	-82,74%	517	-82,87%
Movimentação de Bens	5.184	1.635	-68,46%	1.054	-79,67%	1.286	-75,19%	1.774	-65,78%
Serviço Limpeza	3.279	1.115	-66,00%	723	-77,95%	452	-86,22%	493	-84,96%
Serviços Gráficos	3.038	755	-75,15%	612	-79,86%	1.023	-66,33%	1.098	-63,86%

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Ao avaliar os dados mensais dos serviços no período correspondente de janeiro/2019 a dezembro/2023, pode-se verificar que as reduções mais relevantes iniciaram no período correspondente à pandemia de COVID-19 e que permaneceram nos anos seguintes.

A demanda por serviços terceirizados no período pós-pandemia permaneceu com uma relativa estabilidade em níveis inferiores, apesar das regulamentações do CNJ e STJ de redução dos percentuais limites de autorização para realização de teletrabalho que impulsionaram o aumento do fluxo de servidores no órgão, ainda que abaixo dos níveis pré-pandêmicos.

Ao analisar os dados dos quantitativos de postos de trabalho nos contratos avaliados, verifica que, apesar da redução de demanda pelos serviços terceirizados no STJ, a maioria dos postos de trabalho foi mantida. Serviços como marcenaria, manutenção elétrica, copa, jardinagem, manutenção de elevadores, monitoramento de ar-condicionado e limpeza não sofreram redução no número de trabalhadores, apesar da queda na demanda.

A exceção foi o setor gráfico, que teve uma supressão de postos, com a eliminação de 1 "Operador de impressão digital e acabamentos afins" em abril de 2020 e 1 "Impressor digital" em janeiro de 2022. Além disso, houve uma redução de 4 postos de trabalho no contrato de mensageiros e auxiliares de serviços gerais, realizada em janeiro de 2020, antes da pandemia, com a supressão de 1 auxiliar de serviços gerais, 1 mensageiro com terno e 2 mensageiros. Portanto, a maioria dos postos foi preservada, com poucas reduções.

Isso demonstra que as reduções de postos de trabalhos observadas em alguns serviços não foram necessariamente motivadas pelas mudanças trazidas pela pandemia nem pelo trabalho à distância, mas sim por ajustes contratuais previamente estabelecidos.

O contraste observado na avaliação dos dados contratuais foi nos postos de trabalho de movimentação de bens em que houve um acréscimo de postos de trabalho para essa área a partir de outubro de 2019, provavelmente pelos picos de demanda registrados em agosto e outubro de 2019. No entanto, apesar da significativa redução de demanda durante e após a pandemia de COVID-19, não houve uma correspondente redução desses postos de trabalho.

Assim, os estudos dos contratos e dados de demanda por serviços terceirizados no STJ, em um cenário de transformações dos processos de trabalhos, demonstra que a manutenção da maioria dos postos de trabalho, mesmo diante da redução de demanda, reflete na necessidade de uma gestão contratual pautada em evidências que permita gerenciar de forma eficiente os recursos públicos disponíveis em momentos que requerem intervenções de seus gestores.

2.8.2. Avaliação das Sessões de Julgamentos e Fluxo de Advogados

Além do teletrabalho e a possibilidade da prática de atos digitais por parte de advogados, a majoração das sessões de julgamentos virtuais pode ter contribuído para inibir maior fluxo de pessoas nas instalações físicas da instituição e demanda por serviços terceirizados, uma vez que possibilitaram maior comodidade para as partes dos processos judiciais, pois mitiga o deslocamento à instituição para participar das sessões de julgamentos.

O estudo consegue demonstrar essa transição gradativa das sessões de julgamentos presenciais para as virtuais no período da pandemia e pós-pandemia pela variação percentual positiva de 17% nas sessões virtuais de 2019 (pré-pandemia) para 2020 (pandemia). Essa tendência continuou nos anos subsequentes com variação percentual positiva de 64% se comparados os anos de 2019 (pré-pandemia) e 2023 (pós-pandemia). Assim, a pandemia de COVID-19, que iniciou em 2020, foi um indutor para o incremento nas sessões de julgamentos virtuais. A Tabela 9 apresenta esses resultados.

Tabela 3 – Quantidade de Sessões de Julgamentos Virtuais x Presenciais – 2019/2023

Tipo	2019	2020	Variação % 2019-2020	2021	Variação % 2019-2021	2022	Variação % 2019-2022	2023	Variação % 2019-2023
Virtuais	745	870	17%	898	21%	924	24%	1.219	64%
Presenciais	441	304	-31%	308	-30%	292	-34%	317	-28%

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o calendário de sessões de julgamentos do STJ 2019/2023 (2024).

Em contraste, as sessões presenciais apresentaram redução de 31% se comparadas aos anos de 2019 (pré-pandemia) e 2020 (pandemia). A redução persistiu até 2022 com 34% de redução se comparado com o ano de 2019. No ano de 2023, apresentou o percentual de redução de 28% se comparado ao ano de 2019, quantitativo abaixo do período pré-pandemia.

Outra avaliação efetuada foi o comparativo entre a representatividade percentual de sessões de julgamentos virtuais e presenciais em relação ao total de cada ano. Para o ano de 2023, as sessões virtuais representaram maioria das atividades, correspondentes à 79% de todas as sessões de julgamento, contra 21% das sessões de julgamentos presenciais. A Tabela 10 representa essa evolução.

Tabela 4 – Percentual de Sessões Virtuais e Presenciais x Total de Sessões: 2019/2023

Tipo	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Virtuais	745	63%	870	74%	898	74%	924	76%	1.219	79%
Presenciais	441	37%	304	26%	308	26%	292	24%	317	21%
Total	1.186	100%	1.174	100%	1.206	100%	1.216	100%	1.536	100%

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o calendário de sessões de julgamentos do STJ 2019/2023 (2024).

A mudança de paradigma observada nos dados não apenas altera a logística das atividades judiciárias, mas também traz implicações profundas para a gestão dos recursos anteriormente destinados a suportar as operações físicas.

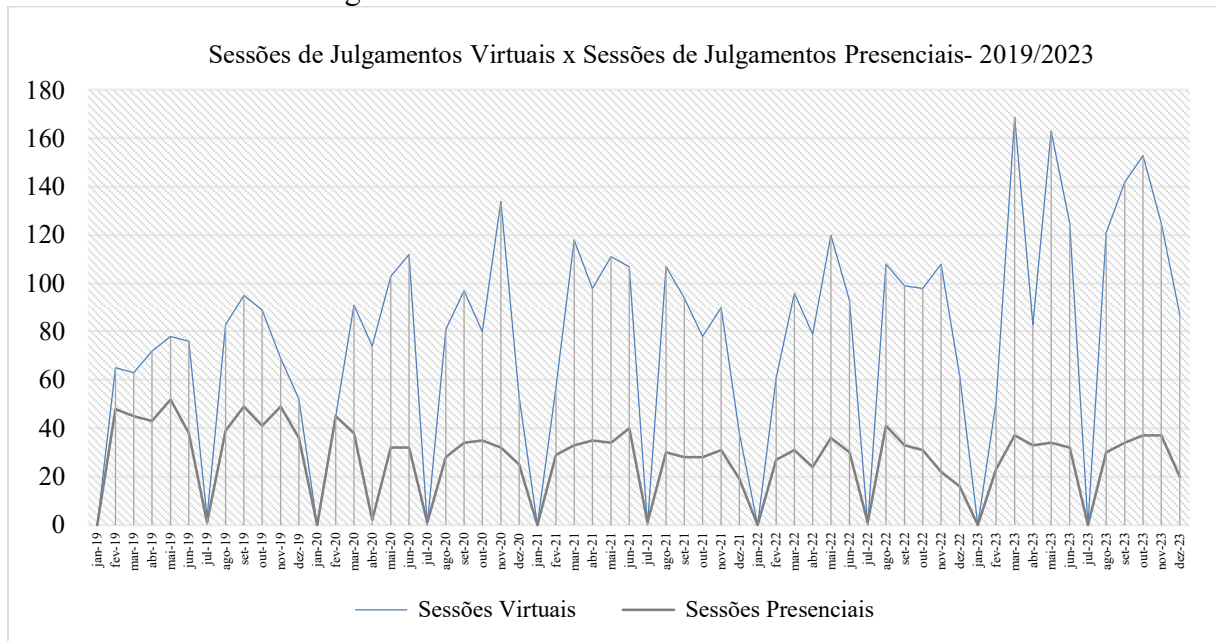
Nesse sentido, devido à vinculação dos serviços judicantes da instituição serem relacionados às atividades advocatícias, verifica-se que o fluxo de advogados na instituição também apresentou redução durante a pandemia e nos períodos subsequentes. Para os terceirizados que dependem do fluxo presencial, como serviços de apoio e manutenção, essa transformação significa um desafio significativo, o que pode exigir ajustes e reconfiguração dos serviços ofertados.

Esses resultados evidenciam que os trabalhos virtuais estão se consolidando na instituição, o que pode ter contribuído para a redução da demanda por diversos serviços. Além disso, a virtualização dos processos judiciais, na qual os advogados atuavam em documentos de forma remota, conforme destacado por Freitas e Medeiros (2015), levou, após a pandemia de COVID-19, a uma maior dependência de audiências por videoconferência, resultando na predominância de sessões de julgamento virtuais em detrimento das sessões presenciais.

O Gráfico 2 demonstra o comportamento mês a mês dessa transformação, sendo necessário esclarecer que nos pontos de baixa do gráfico correspondem aos meses de janeiro e julho em que não há sessões de julgamentos, período de férias dos magistrados, conforme Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça⁸.

⁸ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça*. Brasília: STJ, 2024, p. 103. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/Regimento/article/view/3115/3839>. Acesso em: 22 jul. 2024.

Gráfico 2 – Sessões de Julgamentos Virtuais x Presenciais: 2019/2020



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o calendário de sessões de julgamentos do STJ 2019/2023 (2024).

Com o aumento das sessões de julgamento virtuais e a diminuição das sessões presenciais, observou-se também redução na presença de advogados nas dependências do Superior Tribunal de Justiça (STJ) durante e após o período da pandemia. Mesmo após o término da pandemia, o número de advogados não retornou aos níveis anteriores, conforme evidenciado pela comparação entre os 9.871 advogados registrados no quarto trimestre de 2019 (pré-pandemia) e os 5.308 advogados no quarto trimestre de 2023 (pós-pandemia).

Para a instituição, a redução no fluxo presencial oferece oportunidades para a otimização dos recursos físicos e financeiros. A diminuição de advogados no ambiente físico pode resultar em economia de custos operacionais, como infraestrutura e manutenção. Conforme observado por Goulart (2009), as vantagens do teletrabalho para a organização podem incluir aumento de eficiência e flexibilidade, além de melhorias na gestão de espaços. No caso do STJ, a menor presença de advogados pode permitir o redirecionamento de recursos de apoio para melhorar as sessões virtuais de forma eficiente.

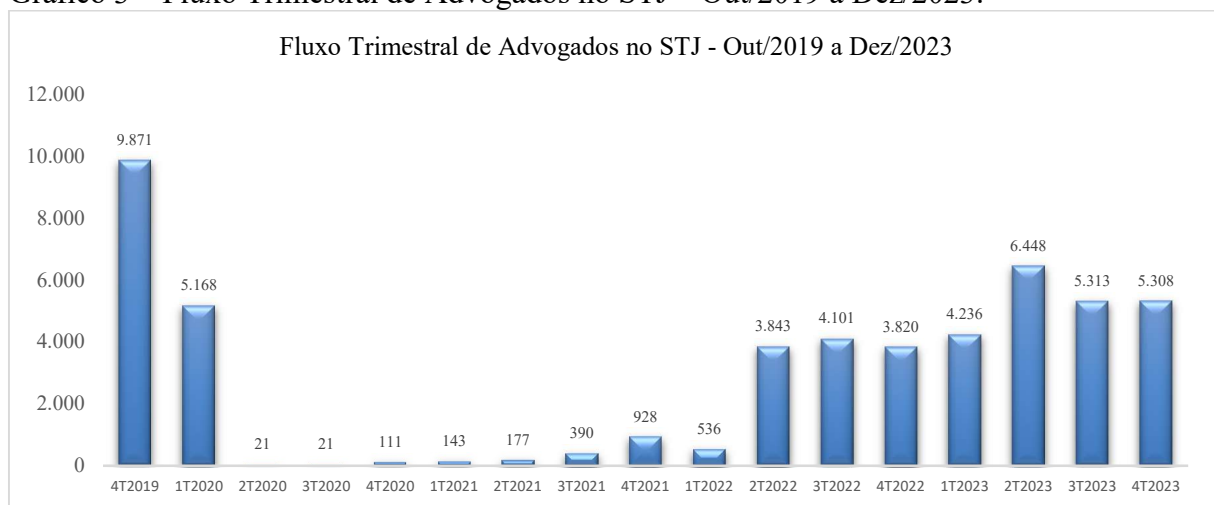
Sob a ótica dos servidores e advogados, o teletrabalho e as sessões virtuais oferecem benefícios como flexibilidade e melhor qualidade de vida, uma vez que podem reduzir o tempo e os custos associados ao deslocamento. Rocha e Amador (2018) alertam, contudo, que esse modelo não está isento de desafios. A falta de interações presenciais pode afetar a rede de contatos profissionais e dificultar a resolução de questões mais complexas, que exigiriam uma

comunicação mais fluida e direta. Para os gestores, conforme destacado por Losekann e Mourão (2020), há uma curva de aprendizado em ajustar a distribuição de tarefas e metas para manter o equilíbrio entre sobrecarga e produtividade.

Além disso, a virtualização dos processos, intensificada pela pandemia, como notado por Santos et al. (2023), trouxe a necessidade de adaptação rápida e contínua, sem o planejamento adequado, o que pode comprometer tanto a produtividade quanto a saúde dos trabalhadores. Isso sugere que, embora o teletrabalho tenha trazido vantagens claras, ainda há questões a serem resolvidas quanto à sua implementação sustentável e equilibrada, tanto para a instituição quanto para seus colaboradores.

Assim, é crucial que o STJ realize avaliações contínuas e ajustes em sua estrutura organizacional e nos contratos de serviços terceirizados, como destacado pela literatura, para enfrentar os desafios impostos por essa nova realidade. O Gráfico 9 ilustra essa evolução, confirmando a tendência inversa de diminuição do fluxo de advogados com o aumento das sessões de julgamento virtuais.

Gráfico 3 – Fluxo Trimestral de Advogados no STJ – Out/2019 a Dez/2023.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no Sistema de Controle de Acesso do STJ (2024).

No que pese os benefícios esperados pela implementação do trabalho à distância, é importante ressaltar que para a instituição pode representar um desafio para ajustar a sua força de trabalho terceirizada. O presente estudo evidencia a complexa relação entre [demanda de serviços terceirizados](#), teletrabalho e virtualização dos serviços.

Conforme Durães et al. (2021), a automação e o teletrabalho, embora frequentemente apresentados como soluções que libertam os trabalhadores das funções pesadas, têm se

mostrado como fator que fragiliza os empregos mais vulneráveis. Essa dinâmica levanta uma preocupação crítica para os serviços terceirizados avaliados no presente estudo, onde a natureza das atividades frequentemente requer a presença física.

A necessidade de aumentar a produtividade nos serviços técnicos e criativos, como observado por Silva (2015), deve ser cuidadosamente ponderada, pois a ênfase em resultados pode amplificar os efeitos colaterais do teletrabalho, que muitas vezes afetam negativamente a força de trabalho de apoio. Losekann e Mourão (2020) ressaltam a discrepância entre os tipos de trabalho, exemplificando como um desenvolvedor de software pode operar remotamente, enquanto um auxiliar de serviços gerais é impossibilitado de realizar suas funções à distância. Essa diferença sublinha a vulnerabilidade dos trabalhadores que prestam serviços presenciais, que se veem ainda mais expostos às incertezas do mercado de trabalho.

Durães et al. (2021) também abordam a questão do privilégio entre os trabalhadores, onde somente uma parcela pode transferir suas atividades para o ambiente doméstico, preservando seus postos e salários. Este aspecto é particularmente relevante no contexto do Distrito Federal, em que o Superior Tribunal de Justiça é sediado, onde as condições econômicas e a estrutura do setor público favorecem a adoção do teletrabalho e pode ampliar o desemprego estrutural terceirizado nessa região.

Assim, essa situação pode acentuar as desigualdades entre os diversos tipos de trabalho, deixando os profissionais de serviços terceirizados em uma posição desfavorável que certamente irão almejar políticas públicas que equalizem o mercado de trabalho na região do Distrito Federal, pois diversos órgãos certamente terão que alterar suas estruturas.

Por fim, Andrade (2023) enfatiza a necessidade de uma compreensão mais profunda sobre o teletrabalho nas organizações, visando à implementação de medidas que otimizem a efetividade do trabalho, a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores. Essa perspectiva é vital, pois as decisões tomadas devem contemplar não apenas a eficiência operacional, mas também o bem-estar da força de trabalho.

Portanto, é imperativo que as organizações considerem os riscos e desafios associados ao teletrabalho, particularmente para os serviços que requerem interação e presença física, a fim de garantir um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado, que, por um lado, buscam redução de custos, aumento da produtividade e elevação da satisfação da sociedade, e, por outro, pode gerar riscos aos postos de trabalho.

Diante dos resultados obtidos no presente estudo de caso, o objetivo geral e específicos foram plenamente atingidos e permitiu compreender melhor o fenômeno do trabalho à distância, teletrabalho e sessões de julgamentos virtuais e suas repercussões para os serviços terceirizados no contexto do Superior Tribunal de Justiça.

Essa compreensão foi confirmada por outros estudos científicos já realizados sobre o tema, mas trouxe um novo enfoque de abordagem operacional de demandas por serviços terceirizados, o que confirma rigidez nos ajustes contratuais da administração pública, já observado por Hable e Oliveira (2022), em que a redução de custos só será percebida com a intervenção institucional com alterações contratuais e conseqüente redução de postos.

Além disso, cumpre ressaltar que os resultados não poderão ser generalizados para outros contextos, instituições e tipos de serviços terceirizados, pois os resultados poderão ser distintos por conta das próprias características de compatibilidade com os trabalhos à distância.

2.9. Conclusões e Recomendações

A pesquisa exploratória no presente estudo de caso permitiu verificar que a análise realizada entre 2019 e 2023 revela que a pandemia de COVID-19 atuou como um agente transformador no Superior Tribunal de Justiça. A adoção do teletrabalho e a virtualização de sessões de julgamentos emergiram como respostas eficazes às restrições impostas pelo distanciamento social, resultando em uma reconfiguração significativa das operações internas e do fluxo de usuários nas dependências do Tribunal.

Os dados coletados demonstram uma redução no fluxo de pessoas que frequentaram as instalações do STJ no período avaliado, refletindo em uma mudança de paradigma favorecido pelo trabalho à distância. A diminuição das demandas por serviços terceirizados sinaliza uma necessidade de reavaliação para determinados serviços que dependam da presença física, uma tendência que provavelmente se perpetuará no futuro. Essa redução nas demandas também sugere uma otimização nos custos operacionais, uma vez que muitos serviços, que antes eram realizados presencialmente, agora podem ser realocados, substituídos ou eliminados. No entanto, para o futuro ainda não se tem a dimensão de quais serviços surgirão para novas necessidades criadas com essa nova configuração do trabalho.

A virtualização das sessões de julgamento e o teletrabalho para os servidores, que teve um incremento entre 2019 e 2023, reforça a aceitação crescente de soluções digitais e a

comodidade proporcionada tanto para parte do corpo funcional quanto para os cidadãos usuários de seus serviços. Essa mudança não só pode melhorar a eficiência, mas também pode redefinir o papel dos serviços terceirizados que não conseguem se adaptar a esse novo ambiente digital.

Dessa forma, é crucial reconhecer que essa transição não é isenta de desafios. A diminuição da demanda por serviços que exigem presença física pode resultar em riscos aos empregos de trabalhadores terceirizados, especialmente nas áreas mais vulneráveis. Portanto, um acompanhamento contínuo das demandas e a flexibilização das políticas de recursos humanos são fundamentais para mitigar impactos sociais negativos e garantir a adequada realocação de recursos.

Em síntese, o futuro do mercado de trabalho terceirizado na administração pública parece estar cada vez mais ligado à eficiência proporcionada pela digitalização e ao teletrabalho à distância, que rompe os limites geográficos. À medida que as instituições adaptam suas estruturas operacionais, será imperativo buscar um equilíbrio entre a modernização dos serviços e a preservação dos postos de trabalho, assegurando que as transformações tecnológicas tragam benefícios amplos, tanto para a administração pública quanto para a sociedade em geral. A reflexão sobre a aplicabilidade do teletrabalho em diversas atividades deve guiar as decisões futuras, garantindo que as necessidades de todos os stakeholders sejam consideradas de forma justa e equitativa.

A transição de ambientes de trabalho físicos para soluções virtuais nos órgãos públicos levanta questões acadêmicas importantes sobre a permanência de utilização de estruturas arquitetônicas e a eficácia dos investimentos em tecnologia. Pesquisas futuras poderão investigar se a redução de custos esperada devido ao encolhimento da prestação de serviços presenciais e manutenções prediais está se concretizando na prática ou se está havendo apenas a substituição de custos com altos investimentos em recursos e ferramentas de suportes virtuais.

É crucial analisar como essas transformações impactam de forma estrutural os órgãos públicos, lacuna no campo científico a ser explorado, pois a principal motivação do trabalho à distância seria a redução de custos, produtividade e satisfação das demandas da sociedade, mas poderá revelar apenas uma transição dos recursos de um formato para o outro com riscos de um desequilíbrio social das relações de trabalho.

Além disso, abre campo para pesquisas futuras em políticas públicas devido à transformação do mercado de trabalho que tende a exigir novos requisitos para os trabalhadores terceirizados que necessitam de novas qualificações para serem absorvidos pela nova era do trabalho cada vez mais digital.

Tanto o controle de servidores em teletrabalho quanto o de atividades terceirizadas devem ser aprimorados e, dessa forma, recomenda-se que as informações administrativas de serviços terceirizados e teletrabalho sejam estruturadas e disponibilizadas no formato de dados abertos, pois a ausência destes limitou o aprofundamento da presente pesquisa, em que a busca por informações foi realizada de forma esparsa em diversas fontes de pesquisas, nem sempre apresentando dados disponíveis.

3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

3.1. Introdução

A crescente virtualização dos processos de trabalho nas instituições públicas tem demandado novas abordagens para o gerenciamento de atividades terceirizadas. Com o aumento do teletrabalho e a conseqüente redução de serviços presenciais, o controle e a alocação adequada de mão de obra terceirizada tornam-se desafios estratégicos para a manutenção da eficiência operacional.

No contexto do Superior Tribunal de Justiça foi verificada ausência de procedimentos estruturados para o controle de tarefas ou atividades terceirizadas que configura uma lacuna significativa na gestão administrativa. Isso se torna mais crítico diante do avanço da virtualização do trabalho, que altera profundamente as dinâmicas operacionais e gerenciais. Sem um sistema robusto de acompanhamento, a falta de informações confiáveis e centralizadas sobre a execução das atividades terceirizadas compromete não apenas a eficiência na alocação de recursos humanos e financeiros, mas também a capacidade de tomar decisões estratégicas baseadas em dados.

A gestão de recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, depende de informações precisas e atualizadas, que permitam o monitoramento contínuo e a avaliação das demandas reais. Com a redução da interação presencial e a descentralização dos processos operacionais dificultam ainda mais a identificação de gargalos, a medição de produtividade e a implementação de soluções corretivas. A falta de informações confiáveis prejudica não apenas a gestão interna dos contratos terceirizados, mas também a transparência e a prestação de contas, que são fundamentais para instituições públicas.

Dessa forma, a inexistência de procedimentos estruturados para o controle de tarefas e atividades terceirizadas não apenas compromete a boa e regular gestão de recursos, mas também amplia os riscos de ineficiência e desperdício, ressaltando a necessidade de soluções inovadoras e integradas para enfrentar os desafios impostos por um ambiente de trabalho cada vez mais digitalizado.

Nesse contexto, a criação de um Sistema Integrado de Gestão de Serviços Terceirizados (SIGST) emerge como uma solução tecnológica crucial. Baseado em dados registrados de tarefas, o SIGST visa monitorar de forma contínua as atividades dos serviços terceirizados,

preenchendo as lacunas deixadas por sistemas como o Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080), que não contemplam todas as atividades realizadas e, portanto, não oferecem o controle necessário para uma gestão eficaz dos contratos.

O objetivo não se restringe ao acompanhamento da execução dos serviços, mas também identificar oscilações e novas demandas, permitindo uma realocação eficiente da mão de obra existente. Com isso, será possível garantir a adequação do número de colaboradores terceirizados às necessidades reais da instituição, promovendo um gerenciamento mais ágil e alinhado às transformações tecnológicas do ambiente de trabalho.

Entre os benefícios esperados com a implantação de um sistema integrado de gestão de serviços terceirizados, destaca-se a possibilidade de otimizar recursos financeiros, reduzindo custos decorrentes de alocações ineficientes ou redundâncias no quadro de colaboradores. Adicionalmente, o sistema possibilitará maior previsibilidade e controle sobre os fluxos de trabalho, o que contribui para a mitigação de riscos associados à descontinuidade de serviços essenciais.

Outro impacto positivo é o aumento da transparência e da governança institucional. Ao oferecer dados centralizados e de fácil acesso, o sistema não apenas facilita a tomada de decisões estratégicas baseadas em evidências, mas também fortalece a accountability, permitindo que gestores e partes interessadas monitorem de forma objetiva os resultados alcançados e os recursos empregados.

Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas para o acompanhamento de serviços terceirizados promove um ambiente de trabalho mais adaptado às novas demandas do contexto digital. Isso inclui a possibilidade de responder de forma ágil a mudanças imprevistas no cenário organizacional, como oscilações no fluxo de pessoas, demandas sazonais e alterações normativas.

Por fim, ao permitir uma melhor alocação de mão de obra, o sistema contribui diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumentando a satisfação dos usuários internos e externos. Essa abordagem também fortalece a resiliência institucional frente a desafios futuros, garantindo que a gestão de serviços terceirizados acompanhe as tendências de transformação digital e as expectativas crescentes de eficiência e inovação na instituição.

3.2. Produto Técnico-Tecnológico

Com base nos resultados da pesquisa, propõe-se o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Gestão de Serviços Terceirizados (SIGST) para monitoramento contínuo das atividades dos serviços terceirizados, tendo em vista que o controle de chamados realizado pelo sistema Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) não contempla todas as atividades realizadas e não é suficiente para gerenciamento eficaz dos contratos

O Sistema visa melhorar a gestão e o monitoramento das atividades terceirizadas no contexto da virtualização dos processos de trabalho que permita identificar as oscilações das atividades e identificação de novas atividades para fins de realocação da expertise da mão de obra existente com vistas a evitar o menor impacto social possível.

3.3. Funcionalidades

3.3.1. Cadastro de Tarefas

- Criação de tarefas com descrição constante de cada contrato;
- Atribuição de prazos para a conclusão das tarefas;
- Definição de responsáveis por cada tarefa.

3.3.2. Gerenciamento de Tarefas

- Visualização de tarefas pendentes, em andamento e concluídas;
- Edição de tarefas existentes (descrição, prazos, responsáveis);
- Marcação de tarefas como revisadas e concluídas.

3.3.3. Classificação e Filtragem

- Filtragem de tarefas por status (pendente, em andamento, concluída);
- Classificação de tarefas por prioridade (alta, média, baixa);
- Busca por palavras-chave ou critérios específicos;

3.3.4. Notificações e Alertas

- Notificações automáticas sobre prazos de entrega ou conclusão;
- Alertas para tarefas próximas do vencimento;

- Comunicação de alterações em tarefas atribuídas.

3.3.5. Relatórios e Análises

- Geração de relatórios sobre o status das tarefas;
- Análise do desempenho das equipes em relação às tarefas;
- Estatísticas sobre a produtividade e cumprimento de prazos.

3.3.6. Integração com Outros Sistemas

- Conexão com plataformas de comunicação (intranet e outros);
- Integração com sistemas de gestão de projetos;
- Sincronização com calendários digitais.

3.3.7. Integração com o Sistema de Ponto (Frequência)

- Registro automático de horas trabalhadas em relação às tarefas;
- Relatórios que cruzam dados de frequência com o progresso das tarefas;
- Alertas para discrepâncias entre horas registradas e tarefas pendentes.

3.3.8. Interface do Usuário

- Dashboard intuitivo com visão geral das tarefas;
- Funcionalidade de arrastar e soltar para reorganização de tarefas;
- Acesso a recursos de ajuda e suporte.

3.3.9. Controle de Acesso

- Definição de níveis de acesso para diferentes usuários;
- Permissões para edição e visualização de tarefas;
- Registro de atividades realizadas pelos usuários.

3.3.10. Armazenamento e Backup

- Armazenamento seguro de dados de tarefas;
- Backup automático das informações;
- Opção de recuperação de dados em caso de perda.

3.3.11. Suporte e Treinamento

- Disponibilização de manuais e tutoriais;
- Suporte técnico para usuários em dificuldades;
- Sessões de treinamento para novos usuários.

A implementação do SIGST pode proporcionar uma gestão mais eficiente e estratégica dos serviços terceirizados no STJ, adaptando-se às novas realidades impostas pelo teletrabalho. Além disso, o sistema pode contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho, garantindo a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários.

3.4. Normatização e Institucionalização do Sistema

O sistema pode contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho, garantindo a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários. Assim, é importante normatizar sua utilização, bem como fazer a inclusão da obrigação de utilização nos contratos de serviços terceirizados. Portanto, se propõe a seguinte minuta de normativo que poderá ser ajustada de acordo com as peculiaridades identificadas pelos gestores:

ORDEM DE SERVIÇO N. XX DE [DATA]

Dispõe sobre o desenvolvimento e a adaptação de sistemas de monitoramento contínuo para gestão de serviços terceirizados no STJ, a inclusão de cláusulas contratuais sobre a utilização do sistema por funcionários terceirizados, e o treinamento de usuários.

A DIRETORA-GERAL DA SECRETARIA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, no uso das atribuições que lhe confere o item [inserir referência normativa], considerando o disposto no Processo SEI nº [inserir número do processo] e com base nos resultados de pesquisas relacionadas à virtualização dos processos de trabalho e à otimização da gestão de serviços terceirizados, resolve:

Art. 1º. Fica instituído o Sistema Integrado de Gestão de Serviços Terceirizados (SIGST), destinado ao monitoramento contínuo das atividades de serviços terceirizados no âmbito do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Art. 2º. O Sistema SIGST será utilizado para:

- I. Monitorar em tempo real as atividades previstas em contratos de terceirização e a presença de funcionários terceirizados nas dependências do STJ;
- II. Desenvolver e aplicar indicadores de produtividade específicos para cada tipo de serviço terceirizado;
- III. Integrar-se com o Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) para o gerenciamento de chamados de serviços, priorizando demandas de forma eficiente;
- IV. Gerar relatórios detalhados e análises estatísticas sobre a demanda por serviços e desempenho de contratos;
- V. Implementar uma plataforma de comunicação integrada para facilitar a interação entre gestores de contratos, funcionários terceirizados e usuários dos serviços.

Art. 3º. As funcionalidades do Sistema incluem:

- I. Cadastro, gerenciamento, classificação e filtragem de tarefas;
- II. Monitoramento em tempo real e notificações automáticas sobre o andamento das tarefas;
- III. Relatórios e análises sobre desempenho e produtividade;
- IV. Integração com outros sistemas, como calendários e plataformas de comunicação.

Art. 4º. Fica estabelecida a obrigatoriedade de inclusão, nos contratos de serviços terceirizados que serão licitados futuramente, de cláusulas que determinem a utilização do Sistema SIGST pelos funcionários terceirizados, com o objetivo de garantir o monitoramento das atividades.

Art. 5º. Para os contratos em vigor, deverá ser realizado termo aditivo visando à inclusão de cláusula que preveja a obrigatoriedade de utilização do Sistema SIGST por todos os funcionários terceirizados envolvidos na execução dos serviços.

Art. 6º. O gestor do contrato será responsável por viabilizar os meios necessários para a capacitação dos funcionários terceirizados quanto ao uso do sistema. Isso inclui:

- I. Treinamento para os funcionários já mobilizados nos contratos vigentes;
- II. Treinamento contínuo para os novos funcionários à medida que forem contratados, garantindo que todos estejam aptos a utilizar o sistema de forma eficiente.

Art. 7º. O sistema será implementado em um período de até [inserir prazo] dias, a contar da publicação desta Ordem de Serviço, durante o qual os gestores poderão obter orientações junto à [inserir unidade responsável].

Art. 8º. O acesso ao sistema será restrito a servidores previamente cadastrados, mediante solicitação à Seção de Atendimento ao Cliente da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI).

Art. 9º. Esta Ordem de Serviço entrará em vigor na data de sua publicação.

Documento assinado eletronicamente por [Nome do responsável], Diretora-Geral, em [Data].

ANEXO I – ORDEM DE SERVIÇO N. XX DE [DATA]

Modelo de Relatório de Atividades e Quantitativos de Serviços Terceirizados

1. Informações Gerais:

- Nome do Funcionário Terceirizado: [Inserir nome completo]
- Número do Contrato: [Inserir número do contrato]
- Período de Apuração: [Inserir data inicial e final do período]
- Processo SEI: [Inserir número do processo SEI]
- Objeto do Contrato: [Descrever o objeto do contrato]
- Unidade de Lotação: [Descrever a unidade de lotação]

2. Detalhamento das Atividades Executadas:

Atividade	Descrição Detalhada	Quantidade Executada	Data de Execução	Observações

3. Indicadores de Desempenho e Produtividade:

Indicador	Descrição	Métrica

- I. Tempo Médio de Atendimento da Demanda: [Exemplo: Horas/Dias]
- II. Percentual de Conclusão no Prazo: [Exemplo: % de tarefas no prazo]
- III. Qualidade da Execução: [Exemplo: % de aprovação]
- IV. Eficiência Operacional: [Exemplo: Atividades/hora]
- V. Satisfação dos Usuários: [Exemplo: % de satisfação]

4. Observações Adicionais:

[Inserir quaisquer observações relevantes, como imprevistos ou ajustes realizados.]

5. Assinaturas:

- Gestor do Contrato: _____

- Representante da Empresa Terceirizada: _____

- Data: __/__/____

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. Br*, v. 15, n. spe, p. 511-533, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Disponível em: SciELO - Brasil - Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Acesso em: 04 jul. 2024.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra. Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande-2021. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Author/Home?author=ALMEIDA%2C+Carliana+Porf%C3%ADria+Gon%C3%A7alves+Dias+Agra>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ALVES, Daniela Alves. de. Gestão, Produção E Experiência Do Tempo No Teletrabalho. 2008. (Tese De Doutorado) – Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Instituto De Filosofia E Ciências Humanas, Programa De Pós-Graduação Em Sociologia, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13577>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ANDRADE, Juliano Barros de. Teletrabalho no serviço público: produtividade e ambiente humanizado: um diagnóstico institucional no poder judiciário. 2023. 158p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/52672>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 45, p. e38, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 15 jul. 2024.

BILHIM, João Abreu de Faria; PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Inovação e Transformação Digital na Justiça: uma Revisão Sistemática de Literatura. Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2023/sessao-3/inovacao-e-transformacao-digital-na-justica-uma-revisao-sistematica-de-literatura.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ n. 227 de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJe/CNJ, nº 102, de 17/06/2016, p. 2-4. Disponível em: [resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf](https://www.cnj.jus.br/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf) (cnj.jus.br). Acesso em: 23 jun. 2024.

BRASIL. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: [DEL 200](https://www.planalto.gov.br/legis/leis/1967/200.htm) (planalto.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Decreto n. 2.271, de 7 de julho de 1997. Substitui o Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: [D2271](https://www.planalto.gov.br/legis/leis/1997/2271.htm) (planalto.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo

judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: L13429 (planalto.gov.br). Acesso em: 16 jun. 2024.

BRASIL. Lei 13.467, de 13 de julho de 2017; Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília. 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm> Acesso em: 21/06/2024.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça / organizado pelo Gabinete do Ministro Diretor da Revista – Brasília: STJ. 410 p. ISBN 978-85-7248-126-7. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitutional/index.php/Regimento/article/view/3115/3839>. Acesso: 13/07/2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GP nº 4, de 26 de abril de 2016 - Institui projeto-piloto do teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/100606>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Ordem de Serviço n. 1, de 21 de agosto de 2015. Brasília, DF: STJ, 2015. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/94681>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Ordem de Serviço n. 1, de 8 de abril de 2016. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/99537>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Resolução STJ/GP n. 19, de 18 de dezembro de 2018. Brasília, DF: STJ, 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/127563>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Resolução STJ/GP n. 13, de 08 de abril de 2021. Brasília, DF: STJ, 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/152398>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sessão Plenária realizada em 2 de dezembro de 2015. Brasília, DF: STJ, 2015. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnribpajpcgleclfindmkaj/https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/96927/ATA%202015_12_02_PLN.pdf. Acesso em 10 jul. 2024.

BRASIL, Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Resolução n. 92, de 28 de maio de 2013 Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=219#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%2092%2C%20DE%2028,em%2030%2F05%2F2013. Acesso: 14/07/2024.

BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho. Resolução Administrativa n. 1499, de 01 de fevereiro de 2012. Disponível em: <https://tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA+1499+-+TST+-+DJe+3-2-2012/8c0baaaa-138e-4a65-a69a-2d47d4ee0984?version=1.0#:~:text=PRESID%C3%8ANCIA-,RESOLU%C3%87%C3%83O%20ADMINISTRATIVA%20N%C2%BA%201499%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202012,Trabalho%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias>. Acesso em: 14/07/2024.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: Os polos da prática metodológica, 5ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006

DARCANCHY, Mara Vidigal. Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais. São Paulo: LTr, 2006.

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. Sociedade e Estado, v. 36, n. 03, p. 945-966, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>. Acesso: 21 jul. 2024.

FIGUEIREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021. Disponível em: Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações (bvsalud.org). Acesso em 21/07/2024.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes Penha; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cadernos Ebape. br, v. 18, p. 28-46, 2020. Disponível em: scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf. Acesso em: 21 jul. 2024.

FREITAS, Christiana Soares de; MEDEIROS, Janann Joslin. Impactos organizacionais do sistema de processamento eletrônico do Superior Tribunal de Justiça. JISTEM - Revista de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 317-332, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000200007>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GASPAR, Marcos Antonio; BELLINI, Carlo Gabriel Porto; DONAIRE, Denis; SANTOS, Silvio Aparecido dos; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. Rev. Ciênc, Admin., Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, set/dez. 2011. Disponível em: Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento | Revista Ciências Administrativas (unifor.br). Acesso em: 21 jul. 2024.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Disponível em: Minha Biblioteca, (7ª edição). Grupo GEN, 2022.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C.K.; Bandeira-De-Mello, R.; Barbosa Da Silva, A. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOYS, Raphael Marques; MENEGUZZI, Nelci Lurdes Gayeski. Teletrabalho no serviço público federal: uma análise à luz da reforma trabalhista e da Legislação Institucional Do Ministério Público Federal, 2019. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5898>. Acesso: 27 jun. 2024.

GOULART, Joselma Oliveira. Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 229 p., 2009.

HABLE, Aline Franciele Petres; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. Análise da economia nos gastos públicos com o trabalho remoto no período da pandemia no governo Federal à luz da nova Administração Pública. Revista Foco, v. 15, n. 1, p. e280-e280, 2022. Disponível em: DOI:10.54751/revistafoco.v15n1-002. Acesso: 17 jul. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. Fundamentos metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 187-210, set/dez. 2019. Disponível em: TELETRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA INTERNACIONAL | Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão (ufc.br). Acesso em: 17 jul. 2024.

LIMA, Sabrina da Silva, Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público. FGV EBAPE - Dissertações, Mestrado Profissional em Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/33116>. Acesso: 27 jul. 2024.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do Teletrabalho na Pandemia Covid-19: Quando o Home Vira Office. Caderno de Administração, v. 28, 2020. Disponível em: DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE – DOAJ. Acesso 17 jul. 2024.

MAGALHÃES, Thiago Gonçalves de. Percepção dos trabalhadores da área de tecnologia da informação do setor público quanto ao teletrabalho. 2022. 172 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília 2022. Disponível em: <https://btdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3157>. Acesso em: 27 jun. 2024.

MEDEIROS, Breno; SAYEG, Ricardo. O Teletrabalho Sob a Ótica da Quarta Revolução Industrial no Âmbito da Economia de Mercado à Luz do Capitalismo Humanista. In: Revista TST, São Paulo, v. 87, n. 4. 2021. Disponível Em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/197656>. Acesso em: 16 jul. 2024.

NILLES, J. M. Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e

teletrabalhadores. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereira e. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque, OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita, SĂMY, Fabiano Pereira Corrêa, NUNES, André. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista Do Serviço Público*, 71(2), 274 - 296. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso: 16 jul. 2024.

PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. Qual o impacto da pandemia de Covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, p. e2022-0483, 2023. scielo.br/j/rae/a/SLQBXmz9X344QtYfM7Rw3Gn/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 17 jul. 2024.

PYÖRIÄ, Pasi. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, v. 34, n.4, p. 386-399, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/marco/Downloads/Managing_telework_risks_fears_and_rules.pdf. Acesso em: 16 jul. 2024.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf. Acesso em: 17 jul. 2024.

ROCHA, Andressa Buss; CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierme Gomes, CAMPOS, Roberto Paula de Freitas (2021). Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasil. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 72 n. 2, p. 299-329. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6654>. Acesso em: 27 jun. 2024.

SANTOS, Antonio Miguel Barros Tenório Varjão dos; RITA, Luciana Peixoto Santa; LEVINO, Natallya de Almeida. Teletrabalho em tempos de pandemia de covid-19: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, V.17, nº 1, p.62-81. TRI I 2023. ISSN 1980-7031. Disponível em: [INDICE_REMISSIVO_POR_AUTOR_2023_TRI_I](https://www.animaeducacao.com.br/INDICE_REMISSIVO_POR_AUTOR_2023_TRI_I) | *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* (animaeducacao.com.br). Acesso em: 18 jul 2024.

SANTOS, Luiz Trajano dos, REIS, Augusto da Cunha. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. *Revista FSA* . Mar/2021, Vol. 18 Issue 3, p. 29-48. 20p.. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2253>. Acesso: 27 jun. 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria D. P B. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 10 set 2024.

SARANDY, Flavio Marcos Silva; SIQUEIRA, Julio Pinheiro Faro Homem. O teletrabalho no contexto do discurso gerencial e a retorica da produtividade. *Teletrabalho*. São Paulo: LTr, p. 55, 2017.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.

In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede, 3 Anais. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.

SILVA, Thales Fabricio da Costa e Silva; ALMEIDA, Débora Bruna Alves Almeida; DELFINO, Islania Andrade de Lira; SOUZA, Ivam. Teletrabalho na pandemia de COVID-19: Quais as Contribuições da Pesquisa Brasileira em Administração. Revista de Administração da UNIMEP, v. 19, 2022. Disponível em: Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais | Revista do Serviço Público (enap.gov.br). Acesso em: 07 jul. 2024.

SILVA, Vitor Gustavo da; VIEIRA, Almir Martins; PEREIRA, Raquel da Silva. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?. Perspectivas contemporâneas, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso: 16 jul. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

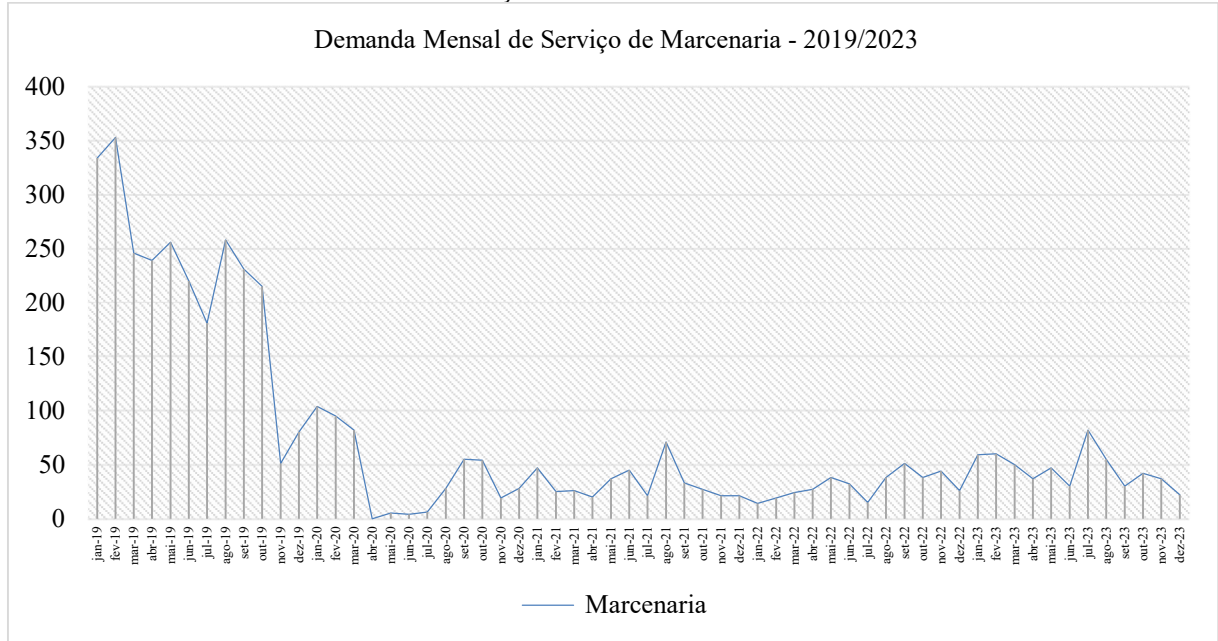
VIEIRA, Cristiane Gonçalves. Teletrabalho no Setor Público: Estabelecendo os Vínculos para o Melhor Aproveitamento dos seus Benefícios. Revista MPC – PR v. 7 n. 12 (2020): maio/novembro. Disponível em: <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/24>. Acesso: 27 jun. 2024.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIKMUND, W. G. Business research methods. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

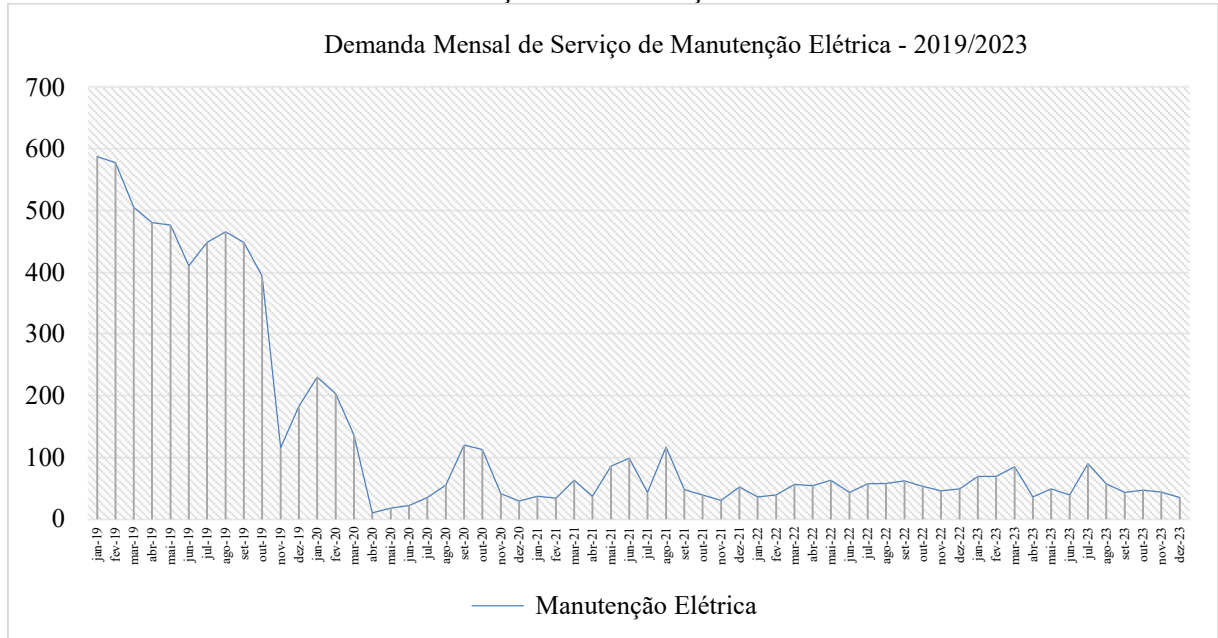
APÊNDICE B – GRÁFICOS DA DEMANDA MENSAL DE SERVIÇOS: 2019/2023

Gráfico 4 – Demanda Mensal de Serviço de Marcenaria: 2019/2023



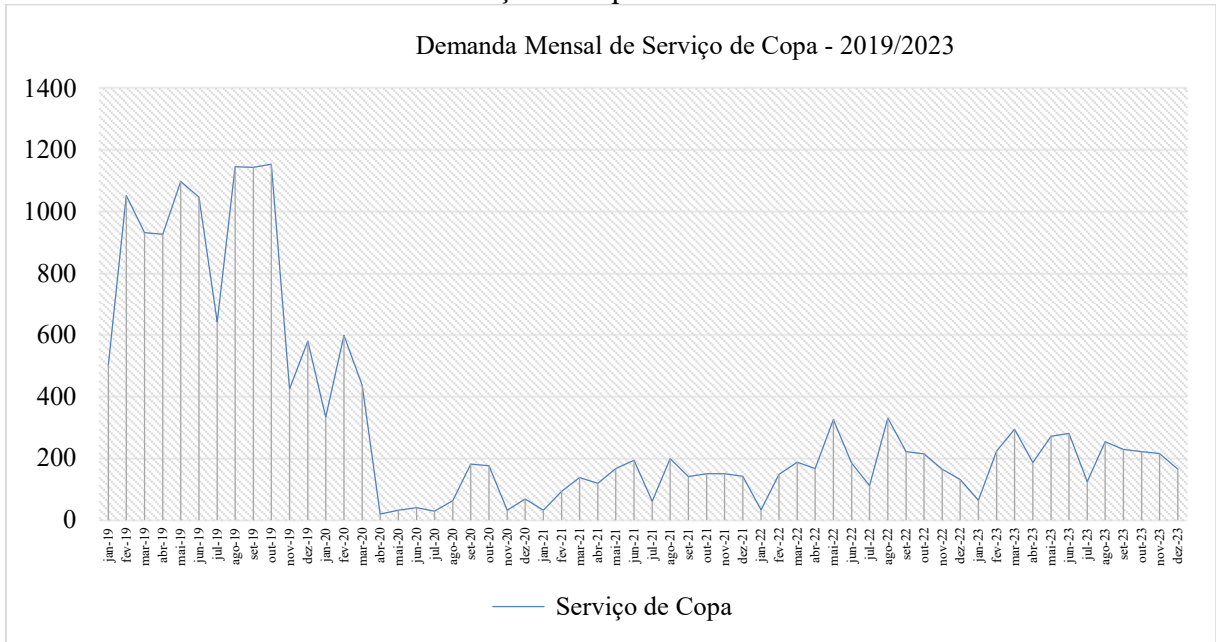
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 5 – Demanda Mensal de Serviço de Manutenção Elétrica: 2019/2023



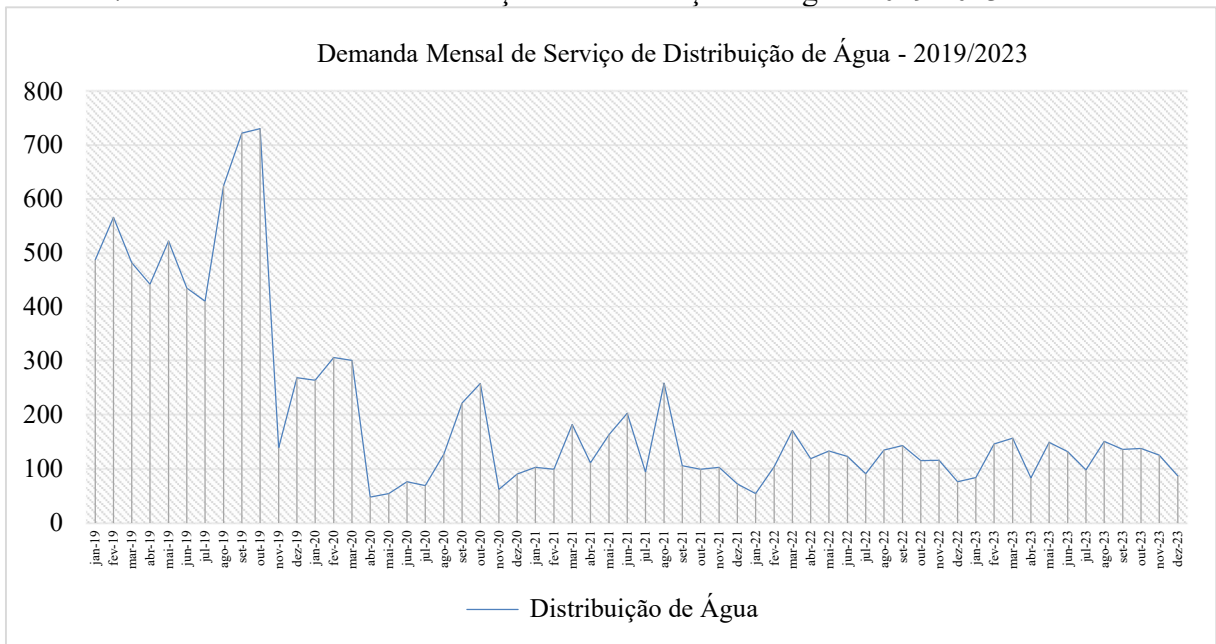
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 6 – Demanda Mensal de Serviço de Copa: 2019/2023



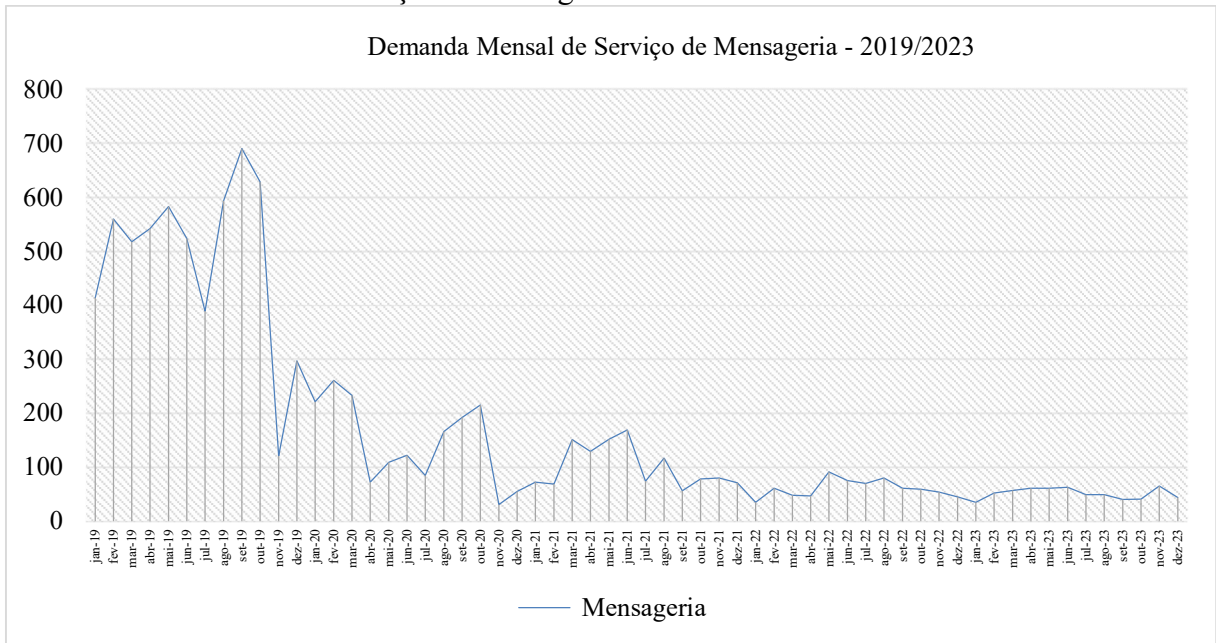
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 7 – Demanda Mensal de Serviço de Distribuição de Água: 2019/2023



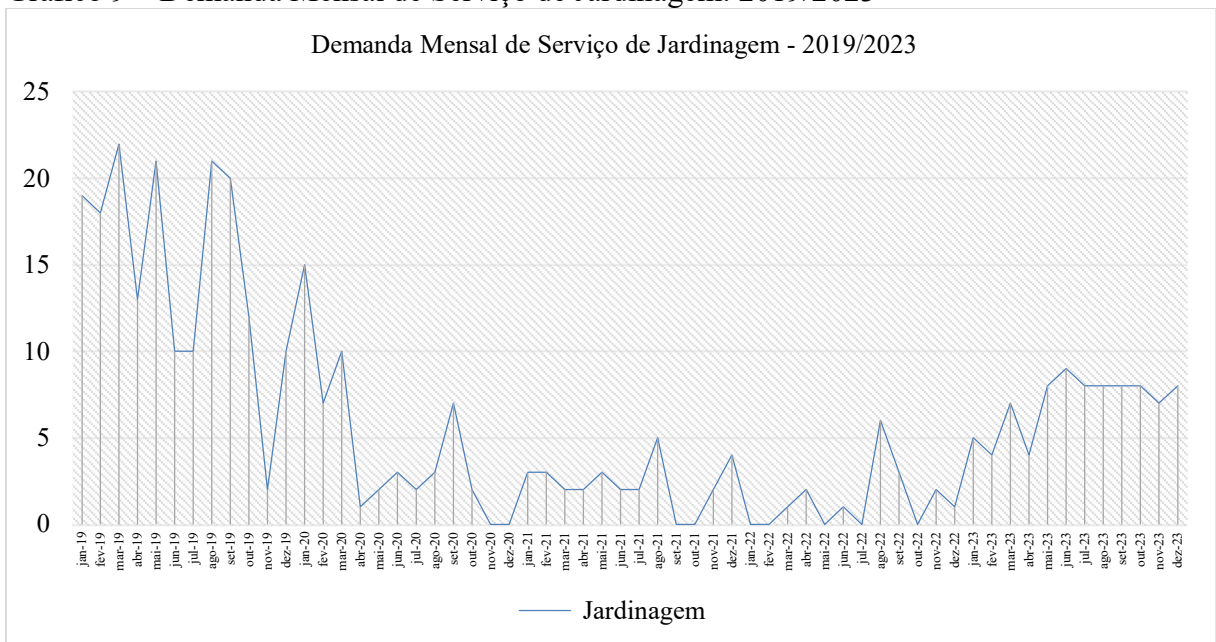
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 8 – Demanda de Serviço de Mensageria: 2019/2023



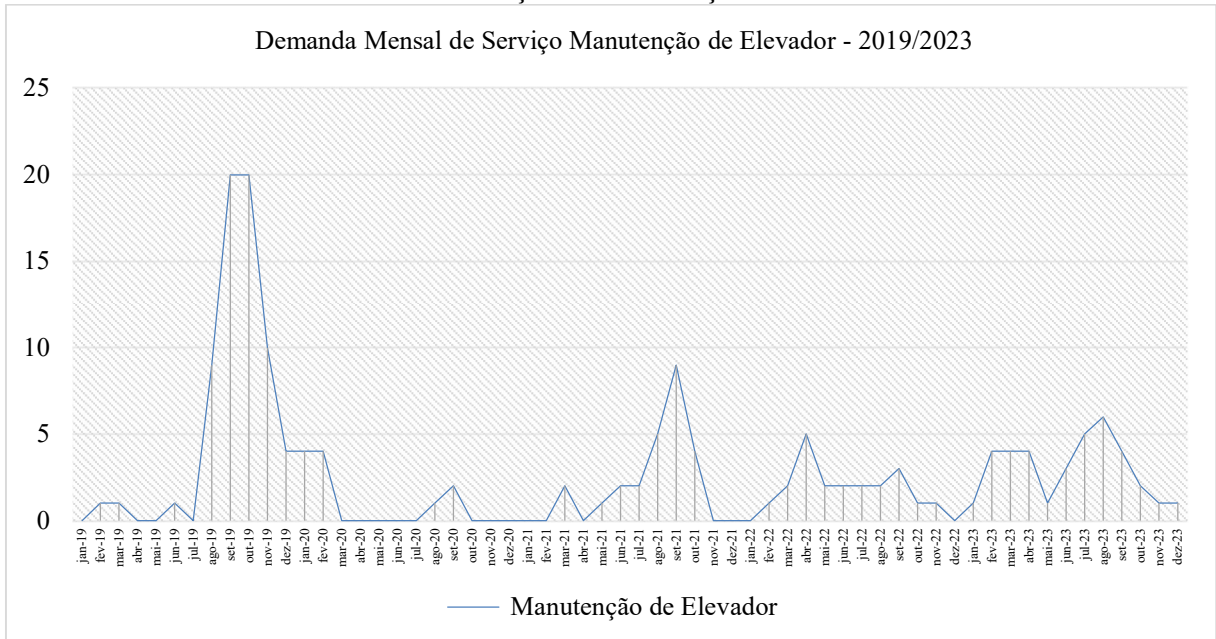
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 9 – Demanda Mensal de Serviço de Jardinagem: 2019/2023



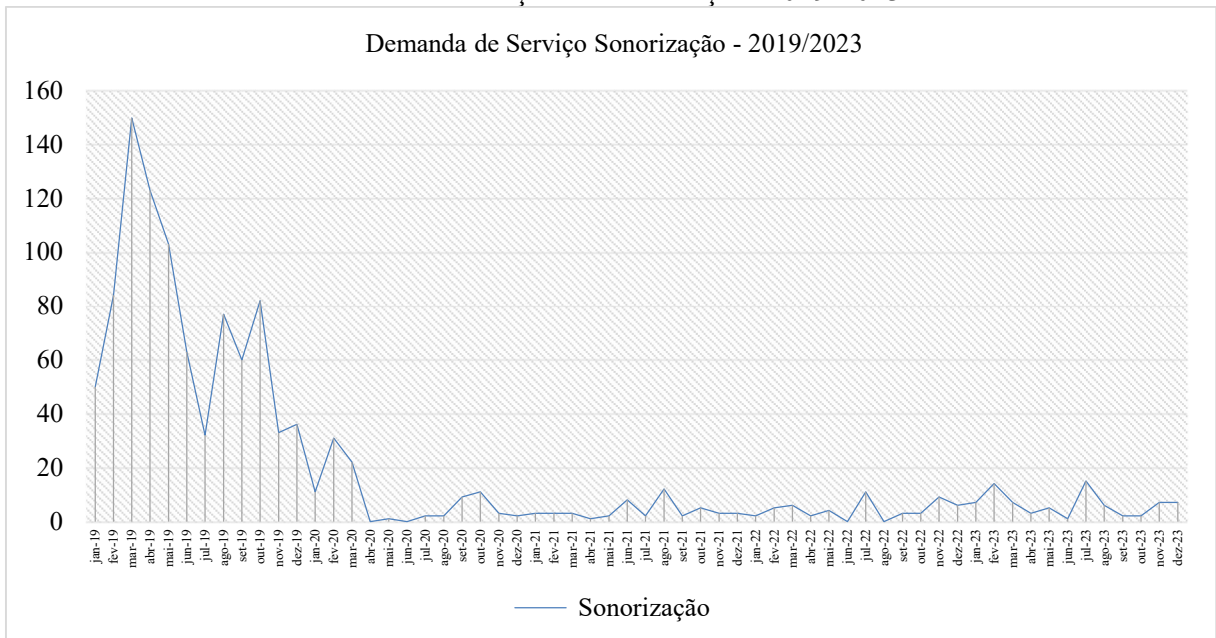
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 10 – Demanda Mensal de Serviço de Manutenção de Elevador: 2019/2023



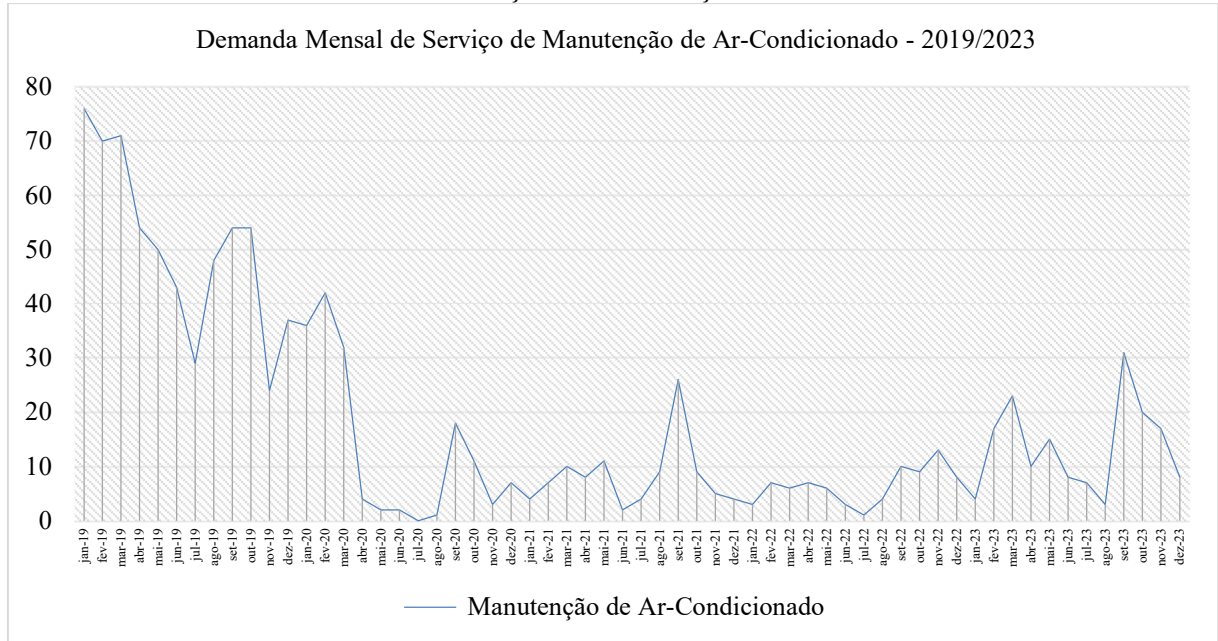
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 11 – Demanda Mensal de Serviço de Sonorização: 2019/2023



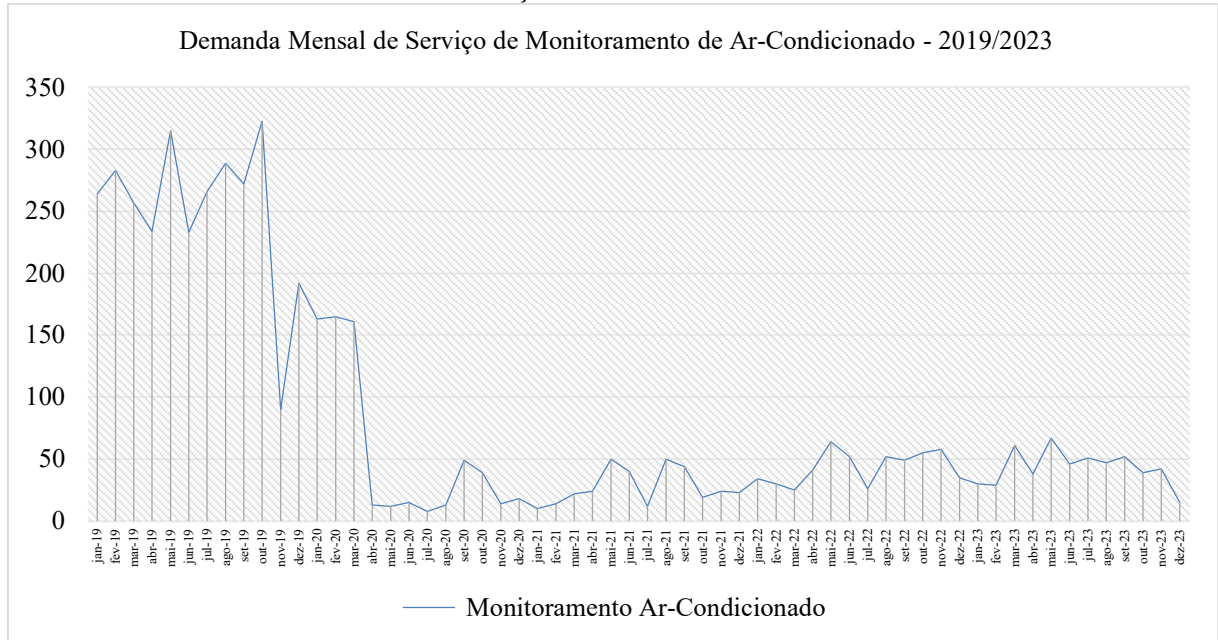
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 12– Demanda Mensal de Serviço de Manutenção de Ar-Condicionado: 2019/2023



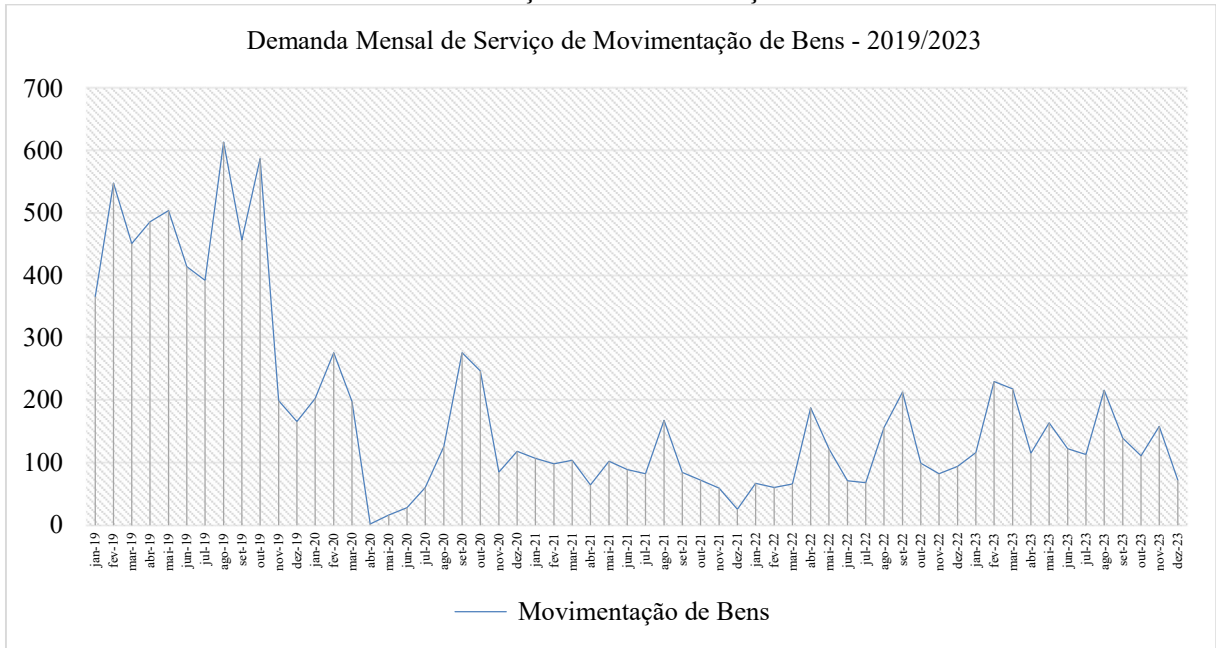
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 13 – Demanda Mensal de Serviço de Monitoramento de Ar-Condicionado: 2019/2023



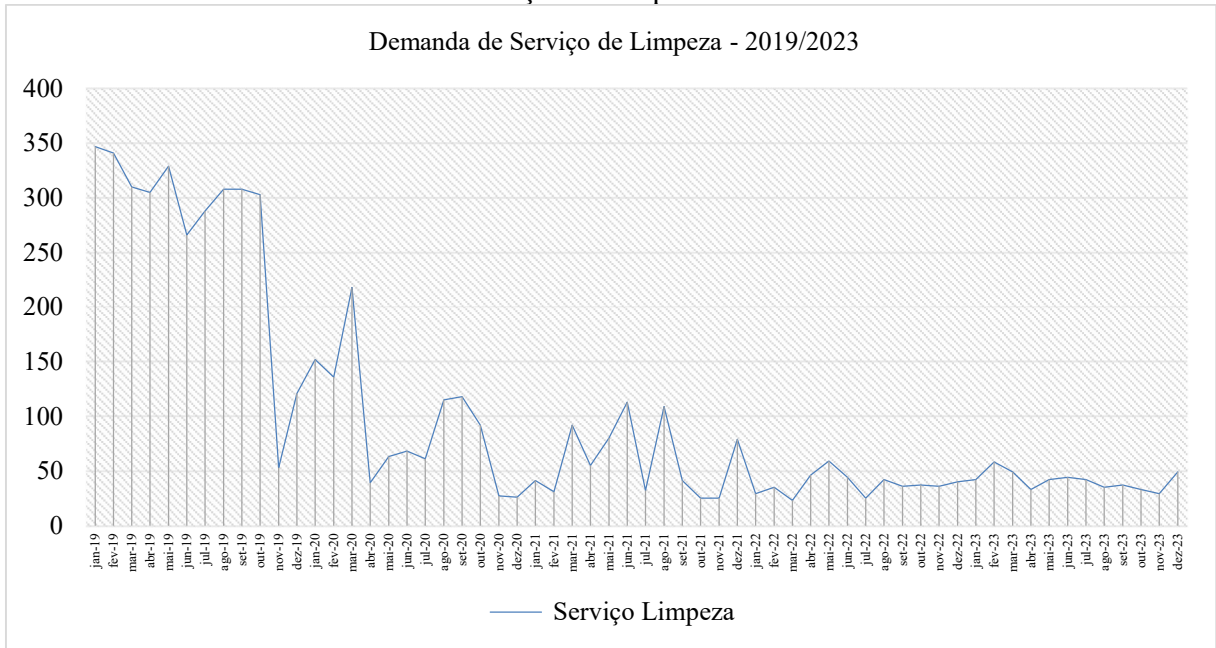
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 14 – Demanda Mensal de Serviço de Movimentação de Bens: 2019/2023



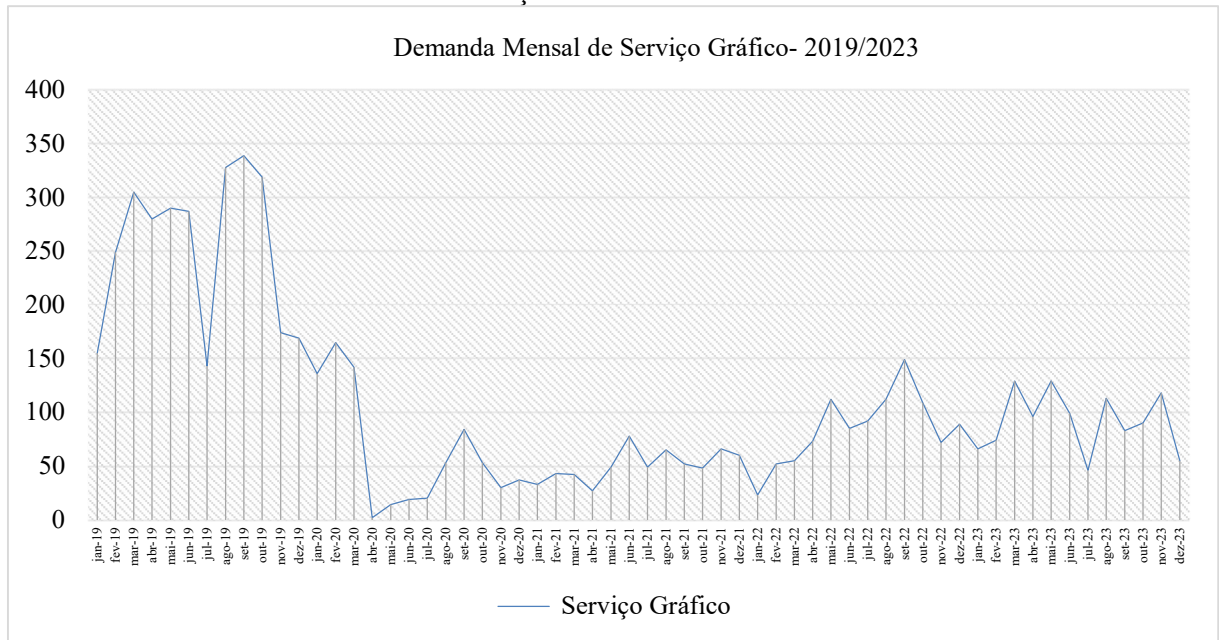
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 15 – Demanda Mensal de Serviço de Limpeza: 2019/2023



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

Gráfico 16 – Demanda Mensal de Serviço Gráfico: 2019/2023



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados obtidos no Sistema Integrado de Gerência de Atendimento (SIGA 8080) (2024).

**APÊNDICE C – TABELAS DE QUANTITATIVOS DE POSTOS DE TRABALHO:
2019/2023**

Tabela 6 - Quantitativo de Funcionários de Marcenaria 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor de marcenaria	2	2	2	2	2
Marceneiro	6	6	6	6	6
Auxiliar de marceneiro	3	3	3	3	3
Lustrador	2	2	2	2	2
TOTAL	24	24	24	24	24

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 049/2016 e Contrato STJ n. 067/2021 (2024).

Tabela 7 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção Elétrica 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor Engenharia Elétrica	1	1	1	1	1
Encarregado de Elétrica	2	2	2	2	2
Oficial Eletricista	11	11	11	11	11
Oficial Eletricista – Plantão Diurno	1	1	1	1	1
Oficial Eletricista – Plantão Noturno	1	1	1	1	1
Meio Oficial Eletricista	3	3	3	3	3
Auxiliar de Manutenção Predial (elétrica e hidráulica)	15	15	15	15	15
Técnico em Eletrotécnica	1	1	1	1	1
Técnico em cabeamento e rede estruturada	4	4	4	4	4
TOTAL	39	39	39	39	39

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 059/2017 e Contrato STJ n. 082/2022 (2024).

Tabela 8 - Quantitativo de Funcionários de Serviços de Copa 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor	3	3	3	3	3
Garçom	41	41	41	41	41
Copeiro(a)	66	66	66	66	66
Cozinheiro(a)	4	4	4	4	4
TOTAL	114	114	114	114	114

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 057/2015 e Contrato STJ n. 066/2020 (2024).

Tabela 9 - Quantitativo de Funcionários Distribuição de Água 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor	3	3	3	3	3
Mensageiro com terno	77	76	76	76	76
Mensageiro	41	39	39	39	39
Auxiliar de Serviços Gerais (distribuidor de água)	16	15	15	15	15
TOTAL	135	131	131	131	131

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 12/2018 e respectivo Quinto Termo Aditivo (2024).

Tabela 10 - Quantitativo de Funcionários de Mensageria 2019/2023

Posto	2019 jun/dez	2020	2021	2022	2023
Supervisor	3	3	3	3	3
Mensageiro com terno	77	76	76	76	76
Mensageiro	41	39	39	39	39
Auxiliar de Serviços Gerais (distribuidor de água)	16	15	15	15	15
TOTAL	135	131	131	131	131

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 12/2018 e respectivo Quinto Termo Aditivo (2024).

Tabela 11 - Quantitativo de Funcionários de Jardinagem 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor de Jardinagem	1	1	1	1	1
Jardineiro	10	10	10	10	10
TOTAL	11	11	11	11	11

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 070/2015 e Contrato STJ n. 074/2020 (2024).

Tabela 12 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção de Elevador 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Técnico Eletromecânico	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 037/2017 e Contrato STJ n. 037/2023 (2024).

Tabela 13 - Quantitativo de Funcionários de Sonorização 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Engenheiro Eletricista	1	1	1	0	0
Técnico em Detecção e Alarme de Incêndio – Plantão diurno	2	2	2	0	0
Técnico em Detecção e Alarme de Incêndio – Plantão noturno	2	2	2	0	0
Técnico em Eletrônica	5	5	5	3	3
Técnico em Áudio	2	2	2	0	0
Técnico em Vídeo	2	2	2	0	0
Auxiliar Técnico em Eletrônica	2	2	2	2	2
Operador da Central de Detecção de Incêndio/Relógio	2	2	2	0	0
Operador de Microcomputador	1	1	1	0	0
Supervisor Formação em Engenharia Elétrica/Eletrônica	0	0	0	1	1
Técnico em Eletrônica – Plantão Diurno	0	0	0	2	2
Técnico em Eletrônica – Plantão Noturno	0	0	0	2	2
Operador/Monitor de Centrais Eletrônicas - Plantão Diurno	0	0	0	2	2
Operador/Monitor de Centrais Eletrônicas - Plantão Noturno	0	0	0	2	2
Auxiliar Administrativo e de Almoxarifado	0	0	0	1	1
Técnico em Eletrônica – Multimídia	0	0	0	3	3
TOTAL	19	19	19	18	18

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ 61/2016 e Contrato STJ n. 20/2022 (2024).

Tabela 14 - Quantitativo de Funcionários de Manutenção de Ar-Condicionado 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor Engenharia Elétrica	1	1	1	1	1
Encarregado de Elétrica	2	2	2	2	2
Oficial Eletricista	11	11	11	11	11
Oficial Eletricista – Plantão Diurno	1	1	1	1	1
Oficial Eletricista – Plantão Noturno	1	1	1	1	1
Meio Oficial Eletricista	3	3	3	3	3
Auxiliar de Manutenção Predial (elétrica e hidráulica)	15	15	15	15	15
Técnico em Eletrotécnica	1	1	1	1	1
Técnico em cabeamento e rede estruturada	4	4	4	4	4
TOTAL	39	39	39	39	39

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 031/2014 e Contrato STJ n. 033/2019 (2024).

Tabela 15 - Quantitativo de Funcionários de Monitoramento de Ar-Condicionado 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Engenheiro Mecânico	1	1	1	1	1
Engenheiro Eletricista	1	1	1	1	1
Encarregado Geral	1	1	1	1	1
Técnico em Refrigeração e Ar-Condicionado	5	5	5	5	5
Técnico em Eletrotécnica e Eletromecânica	1	1	1	1	1
Ajudante de Manutenção	5	5	5	5	5
Auxiliar Administrativo	1	1	1	1	1
TOTAL	15	15	15	15	15

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 034/2016, Contrato STJ n. 083/2021, Contrato STJ n. 001/2023, Contrato STJ n. 049/2023 e Contrato STJ n. 073/2023 (2024).

Tabela 16 - Quantitativo de Funcionários de Movimentação de Bens 2019/2023

Posto	2019	2019	2020	2021	2022	2023
	nov/2019	out/2019				
Auxiliar de Almojarifado e Movimentação de Bens	21	28	28	28	28	28
Técnico em Máquinas	1	1	1	1	1	1
Técnico em Refrigeração	1	1	1	1	1	1
Supervisor	2	2	2	2	2	2
TOTAL	25	32	32	32	32	32

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 052/2014 e Contrato STJ n. 067/2019 (2024).

Tabela 17 - Quantitativo de Funcionários de Serviço de Limpeza 2019/2023.

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor	4	4	4	4	4
Servente	147	147	147	147	147
Operador de Balancim	3	3	3	3	3
TOTAL	154	154	154	154	154

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 026/2016 e Contrato STJ n. 081/2021 (2024).

Tabela 18 - Quantitativo de Funcionários de Serviço Gráfico 2019/2023

Posto	2019	2020	2021	2022	2023
Operador de Impressão Digital e Acabamentos Afins	9	8	8	7	7
Supervisor e Lider de Equipe	1	1	1	1	1
TOTAL	10	9	9	8	8

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Contrato STJ n. 025/2016 e Contrato STJ n. 029/2021 (2024).