



**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo sobre percepções de
TELETRABALHADORES E TRABALHADORES PRESENCIAIS**

Francely Moreto dos Santos Fidalgo

Brasília, DF

2025

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES DE
TELETRABALHADORES E TRABALHADORES PRESENCIAIS**

Francely Moreto dos Santos Fidalgo

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 obrigatório para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas, na linha de pesquisa em Governança Pública e Terceiro Setor.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Brasília, DF

2025



F453c Fidalgo, Francely Moreto dos Santos
Comprometimento organizacional: percepções de
teletrabalhadores e trabalhadores presenciais / Francely
Moreto dos Santos Fidalgo; orientador Elisabeth Aparecida
Corrêa Menezes. Brasília, 2025.
92 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e
Inovação em Políticas Públicas) Universidade de Brasília,
2025.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Governança
Organizacional Pública . 3. Poder Judiciário. 4.
Teletrabalho. I. Menezes, Elisabeth Aparecida Corrêa ,
orient. II. Título.



Francely Moreto dos Santos Fidalgo

Comprometimento organizacional: **percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais**

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 obrigatório para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas, na linha de pesquisa em Governança Pública e Terceiro Setor.

Data da defesa: 31/3/2025

Comissão examinadora:

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor – Luiz Fernando Bessa – Examinador Interno
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes – Examinadora Externa
UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio – Suplente
PPG-GIPP/UnB



***Dedico este trabalho ao meu saudoso pai (em memória),
sempre curioso em entender a mente humana.***



AGRADECIMENTOS

Palavra → **A G R A D E C E R** – Verbo que expressa a ação de reconhecer e manifestar gratidão. **Sentimento** → **G R A T I D ã O** – Reconhecimento por algo que foi dado ou oferecido, um "obrigado" sincero que vai além das palavras.

Concluo esta jornada com um sentimento profundo de gratidão a todos que me apoiaram. Mais do que a conquista acadêmica, valorizo a colaboração, o incentivo e a paciência das pessoas que caminharam ao meu lado.

Agradeço, em primeiro lugar, ao Senhor Todo-Poderoso, que restaurou minha fé na superação dos desafios.

À minha família, que esteve comigo em cada etapa desta jornada. Compreensão e apoio são as palavras que melhor os definem.

Ao meu pai (em memória), João Rodrigues dos Santos, por aguçar em mim a vontade de “ser um eterno aprendiz”. Meu espelho.

À minha mãe, Marléte, pelos bolos com café feitos com carinho, especialmente nos dias de maior tensão.

Ao meu marido, Sidnei, pela afetuosa compreensão, por estar nos bastidores desta minha conquista sempre torcendo por mim e por tentar suprir minha ausência nos momentos em família.

Ao meu filho, Matheus, pela companhia nas silenciosas e longas madrugadas de estudo e pelas orientações acadêmicas.

À minha filha, Mayara, pelo carinho e palavras de incentivo e, especialmente, por me proporcionar a alegria de ser promovida à avó.

À minha orientadora, Professora Doutora Elisabeth Menezes, pela orientação, paciência, apoio e dedicação constante ao longo desta trajetória acadêmica. Seu conhecimento e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Admiração é a palavra dedicada a ela.

Às amigas e aos amigos que encontrei nesta trajetória acadêmica, pessoas que admiro e respeito, e que foram fonte de inspiração, pelo apoio, pelas discussões enriquecedoras e pelas boas conversas e risadas.

A todos, o meu mais sincero agradecimento!



***“Aquele que tem um porquê para
viver pode suportar qualquer como.”***

Friedrich Nietzsche



RESUMO

O comprometimento organizacional é um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, refletindo a disposição do servidor em permanecer na instituição e alinhar-se aos seus objetivos. Por outro lado, observa-se que o teletrabalho tem se consolidado como uma modalidade de trabalho relevante no setor público brasileiro, especialmente no contexto do Superior Tribunal de Justiça (STJ), tornando-se pertinente estudar como essa modalidade influencia o vínculo dos servidores com a instituição. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo geral identificar se o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça. Para isso, utilizou-se metodologia quantitativa, tendo como questionário a escala de Meyer, Allen e Smith (1993). Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise fatorial confirmatória e pesquisa documental. Os resultados revelaram que o teletrabalho não afeta o nível de comprometimento organizacional dos servidores do STJ, contrariando assim algumas hipóteses da literatura que sugerem que a falta de presença física poderia enfraquecer os laços entre trabalhadores e organização. Os dados indicaram que os servidores que atuam remotamente demonstram níveis de comprometimento similares aos daqueles que trabalham presencialmente, sugerindo que a modalidade de trabalho, por si só, não é um fator determinante para o vínculo organizacional. Como conclusão, teve-se que a implementação de políticas institucionais voltadas para a gestão do teletrabalho pode fortalecer o vínculo dos servidores com a instituição, contribuindo para a eficiência administrativa e o bem-estar dos trabalhadores. Como produto técnico-tecnológico (PTT), o estudo propõe a criação de um Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos do STJ. Essa plataforma visa fortalecer a cultura organizacional, promovendo a troca de experiências, o relato de dificuldades, o compartilhamento de boas práticas e a proposição de melhorias entre os servidores em teletrabalho.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Governança Organizacional Pública; Poder Judiciário; Teletrabalho.



ABSTRACT

Organizational commitment is a psychological bond between the individual and the organization, reflecting the employee's willingness to remain in the institution and align with its objectives. On the other hand, it is observed that telework has been consolidated as a relevant work modality in the Brazilian public sector, especially in the context of the Superior Court of Justice (STJ), making it pertinent to study how this modality influences the bond between employees and the institution. Given this scenario, this research had as its general objective to identify whether the telework context contributes to the level of commitment of employees of the Superior Court of Justice. To this end, a quantitative methodology was used, using the Meyer, Allen e Smith scale (1993) as a questionnaire. The data were analyzed through descriptive statistics and confirmatory factor analysis and documentary research. The results revealed that telework does not affect the level of organizational commitment of STJ employees, thus contradicting some hypotheses in the literature that suggest that the lack of physical presence could weaken the ties between workers and the organization. The data indicated that employees who work remotely demonstrate similar levels of commitment to those who work in person, suggesting that the work modality, in itself, is not a determining factor for organizational bonds. The conclusion was that the implementation of institutional policies aimed at managing telework can strengthen the bond between employees and the institution, contributing to administrative efficiency and employee well-being. As a technical-technological product (PTT), the study proposes the creation of a Digital Communication Channel for Engagement of Remote Employees of the STJ. This platform aims to strengthen the organizational culture, promoting the exchange of experiences, reporting of difficulties, sharing of good practices and proposing improvements among employees working remotely.

Keywords: Organizational Commitment; Public Organizational Governance; Judiciary; Telework.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição de gênero dos servidores do STJ participantes do estudo.....	39
Gráfico 2. Escolaridade dos Servidores do STJ participantes do estudo.....	40
Gráfico 3. Distribuição etária dos servidores do STJ participantes do estudo	41
Gráfico 4. Análise do tempo de serviço dos servidores do STJ participantes do estudo	42
Gráfico 5. Distribuição dos cargos dos servidores do STJ participantes do estudo	44
Gráfico 6. Quantitativo dos servidores do STJ participantes do estudo por área de atuação ..	45
Gráfico 7. Percentual de servidores do STJ participantes da pesquisa que ocupam função de confiança.....	46
Gráfico 8. Análise do regime de trabalho dos servidores do STJ participantes da pesquisa...	47
Gráfico 9. Pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa	51
Gráfico 10. Gráfico dos percentuais de distribuição da pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa por dimensão.....	53
Gráfico 11. Relação entre gênero e comprometimento organizacional.....	55
Gráfico 12. Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho 1.....	56
Gráfico 13. Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho 2.....	57
Gráfico 14. Preferência por modalidade de regime de teletrabalho dos servidores do STJ participantes da pesquisa	62
Gráfico 15. Conhecimento sobre o teletrabalho dos servidores do STJ que participaram da pesquisa	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descrição dos Procedimentos Metodológicos em função dos Objetivos.....	24
Quadro 2. Estudos aplicados à pesquisa	25
Quadro 3. Síntese dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa	37
Quadro 4. Quadro-resumo da pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa.....	52
Quadro 5. Quadro-resumo por dimensão	52
Quadro 6. Quadro-resumo do Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho	58



Quadro 7. Comparação da média de comprometimento organizacional entre grupo de servidores que trabalham presencialmente em tempo integral e aqueles que atuam em teletrabalho integral	64
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição das variáveis sociodemográficas da amostra	49
Tabela 2. Distribuição das respostas por dimensão de comprometimento organizacional	53
Tabela 3. Frequência de respostas e percentuais de vantagens e desvantagens citadas pelos servidores do STJ participantes da pesquisa para o regime de teletrabalho	61
Tabela 4. Estimativas dos Parâmetros das Variáveis Latentes 1	65
Tabela 5. Análise de qualidade de ajuste do modelo 1	66
Tabela 6. Estimativas dos Parâmetros das Variáveis Latentes 2	67
Tabela 7. Análise de qualidade de ajuste do modelo 2	67



LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise fatorial confirmatória
AFE	Análise fatorial exploratória
CF	Constituição Federal
CJ	Cargo em Comissão do Judiciário
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
FC	Função comissionada do Judiciário
GO	Governança Organizacional
IN	Instrução Normativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PTT	Produto técnico-tecnológico
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRF	Tribunal Regional Federal
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
VPN	<i>Virtual Private Network</i> (Rede Privada Virtual)



SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA	17
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Questão de pesquisa	19
1.2 Objetivo geral	19
1.3 Objetivos específicos	19
1.4 Justificativa e relevância	19
2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL	20
2.1 Comprometimento organizacional	20
2.1.1 <i>Modelo de Porter, Mowday & Steers</i>	21
2.1.2 <i>Modelo de O'Reilly & Chatman</i>	21
2.1.3 <i>Modelo de Allen e Meyer</i>	22
2.1.4 <i>Modelo de Fink</i>	24
2.2 Teletrabalho: definições, histórico e evolução	26
2.2.1 <i>Benefícios e desafios do teletrabalho</i>	26
2.2.2 <i>Teletrabalho no Judiciário</i>	27
2.2.3 <i>Práticas e Regulamentações do STJ sobre Teletrabalho</i>	28
2.3 Aplicação do procedimento metodológico x objetivos específicos	29
2.3.1 <i>Teletrabalho X comprometimento organizacional</i>	30
2.3.2 <i>Governança organizacional</i>	31
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	33
3.1 Caracterização da Pesquisa	33
3.2 Percurso Metodológico	33
3.3 Técnicas e Instrumentos	34
3.4 Amostra	34
3.5 Instrumento	34
3.6 Análise Estatística	35
3.7 Identificação da Organização	36
3.8 Síntese dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa	36
3.8.1 <i>Práticas e Regulamentações do STJ sobre Teletrabalho</i>	38



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1 Caracterização da Amostra.....	38
4.2 Nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial	51
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	68
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT).....	72
Introdução	72
Descrição geral do produto	73
Base teórica utilizada	74
Relevância do Produto.....	75
Resumo das características do Canal de Comunicação Digital Para Engajamento Dos Servidores Remotos do STJ	77
Objetivo	77
Funcionalidades	77
Adesão dos Servidores	78
Campanha de Divulgação.....	78
Recursos Necessários.....	78
APÊNDICES.....	85
APÊNDICE A – E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	85
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	86
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÕES SOBRE O TELETRABALHO)	87

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico e as mudanças nas dinâmicas organizacionais transformaram significativamente o mundo do trabalho. O teletrabalho, em particular, emergiu como uma modalidade que ganhou maior destaque em função das crises globais, como a pandemia da COVID-19, que aceleraram a necessidade de reconfiguração do ambiente corporativo. Essa nova forma de trabalho, caracterizada pela realização das atividades laborais fora das instalações físicas da organização, tem gerado debates sobre sua relação com o comprometimento organizacional, um elemento fundamental para a desempenho e a estabilidade das instituições.

O comprometimento organizacional é compreendido como um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, refletindo a disposição do servidor em permanecer na instituição e alinhar-se aos seus objetivos (Allen; Meyer, 1991). Esse conceito divide-se em três dimensões principais: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva aborda o envolvimento emocional do trabalhador; a normativa relaciona-se ao sentimento de obrigação moral em permanecer; e a instrumental refere-se ao cálculo de custos associados à saída da organização (Meyer; Allen; Smith, 1993). Tais aspectos tornam o estudo do comprometimento organizacional fundamental para compreender como os trabalhadores lidam com diferentes formatos de trabalho, como o presencial e o remoto.

Acompanhando a adoção de novos formatos no mundo do trabalho, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) possui atualmente uma quantidade expressiva de servidores em regime de teletrabalho, o que configura um contexto ideal para investigar as consequências dessa modalidade no vínculo dos trabalhadores com a organização.

No contexto do Poder Judiciário, compreender como o teletrabalho contribui para o comprometimento organizacional é essencial, uma vez que a eficiência dos servidores está diretamente ligada à qualidade do serviço público oferecido. Como observam Pinho, Oliveira e Silva (2020), a predominância do modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991) em estudos brasileiros reforça a importância de utilizá-lo para avaliar o comprometimento em instituições públicas, especialmente em setores estratégicos como o STJ.

Assim, definiu-se que a pergunta, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa teórico-empírica seriam conforme descrição a seguir:

- **Questão de pesquisa:** o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça?



- **Objetivo geral:** identificar se o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça;
- **Objetivos específicos:** (i) identificar as práticas utilizadas pelo STJ em relação ao teletrabalho; (ii) identificar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial, por meio do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993); (iii) comparar o nível de comprometimento entre servidores em teletrabalho e presencial no contexto atual de práticas utilizadas em teletrabalho; e (iv) desenvolver recomendações visando contribuir com a governança organizacional do STJ, no sentido de aprimorar o nível de comprometimento dos servidores no modelo de teletrabalho.

Por meio da metodologia desenvolvida, foi criado um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que propõe um Canal de Comunicação Digital para engajar servidores remotos do Superior Tribunal de Justiça (STJ), melhorando significativamente a comunicação interna. A plataforma incluirá fóruns, seções de sugestões, *Frequently Asked Questions* (FAQ) (canal de perguntas e respostas) colaborativo e grupos de interesse, fomentando a troca de experiências e a disseminação de boas práticas. Com a adoção de metodologias ágeis e ferramentas consolidadas, a plataforma garantirá segurança, acessibilidade e usabilidade.

Dando continuidade a essa análise introdutória, o Capítulo 2 aprofunda a revisão da literatura sobre comprometimento organizacional e teletrabalho, explorando as diferentes abordagens teóricas e empíricas que embasam a presente pesquisa, bem como a metodologia utilizada para coletar e analisar os dados.

CAPÍTULO 2 - PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional tem sido amplamente estudado, dada sua relevância para a retenção de talentos, a produtividade e o engajamento dos trabalhadores. Diferentes abordagens teóricas buscam compreender os fatores que influenciam esse vínculo entre indivíduo e organização, destacando-se os modelos desenvolvidos por Allen e Meyer (1991); Porter, Mowday e Steers (1979); O'Reilly e Chatman (1986); e Fink (1992). Cada um desses modelos oferece perspectivas distintas sobre como e por que os trabalhadores mantêm sua conexão com as organizações, considerando aspectos emocionais, racionais e normativos.

O modelo de Allen e Meyer (1991) compreende o comprometimento organizacional sob três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, permitindo uma análise mais abrangente das motivações dos trabalhadores. Já o modelo de Fink (1992) destaca a reciprocidade e a justiça organizacional como elementos essenciais para a construção e manutenção do comprometimento.

Estudos realizados no Brasil, como os de Bandeira, Marques e Veiga (2000), demonstram que o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991) é amplamente aceito e utilizado em diversos setores. Esses estudos indicam que o comprometimento afetivo tende a ser o mais forte em contextos em que os trabalhadores percebem maior apoio organizacional e reconhecimento por suas contribuições.

Assim, a compreensão dessas diferentes perspectivas teóricas possibilita uma análise aprofundada das estratégias organizacionais voltadas a promover a participação dos trabalhadores, especialmente no contexto das mudanças contemporâneas no mundo do trabalho, como o avanço do teletrabalho e a digitalização dos processos.

O avanço das tecnologias de comunicação e a necessidade de modernização dos processos organizacionais colocaram o teletrabalho como uma alternativa viável e, em muitos casos, preferencial no setor público brasileiro. Entretanto, mesmo diante de sua crescente popularidade, ainda há lacunas importantes na compreensão dos efeitos dessa modalidade sobre variáveis organizacionais críticas, como o comprometimento dos colaboradores.

Assim, para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi aplicada uma metodologia exploratória e descritiva, investigando o comprometimento organizacional de servidores do STJ em regimes de teletrabalho e presencial, utilizando o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991). A metodologia incluiu análise documental das políticas de teletrabalho do STJ (2022-



2023), aplicação de questionários baseados no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) e análise estatística com o *software* R. A amostra contou com 2.866 servidores, dos quais 947 em teletrabalho, e 388 respostas válidas foram analisadas. O estudo visa compreender as percepções dos servidores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho e fornecer subsídios visando contribuir com a governança organizacional do STJ.

Por meio da metodologia desenvolvida, foi elaborado um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), o qual propõe um Canal de Comunicação Digital para engajar servidores remotos do STJ, aprimorando a comunicação interna. A plataforma oferecerá fóruns, seções de sugestões, *Frequently Asked Questions* (FAQ) (canal de perguntas e respostas) colaborativo e grupos de interesse, promovendo troca de experiências e boas práticas. Com metodologias ágeis e ferramentas consolidadas, garantirá segurança, acessibilidade e usabilidade. Desenvolvida para o STJ, a proposta também apresenta potencial de replicação em outras instituições interessadas em otimizar a gestão do trabalho remoto.

Como principais resultados, após a análise da relação entre teletrabalho e comprometimento organizacional no STJ, verificou-se que o teletrabalho não compromete o vínculo dos servidores com a instituição. Os servidores remotos demonstraram níveis de comprometimento similares aos presenciais, com destaque para o comprometimento afetivo, que reflete uma forte identificação emocional com a organização. A maioria dos servidores prefere o teletrabalho parcial, equilibrando flexibilidade e interação presencial. Benefícios como flexibilidade de horário e qualidade de vida foram destacados, mas desafios como isolamento e menor visibilidade para ascensão na carreira também foram apontados. A pesquisa recomenda a adoção de um modelo híbrido, fortalecimento da comunicação e cultura organizacional, garantia de equidade nas oportunidades de crescimento e suporte à infraestrutura para maximizar os benefícios do teletrabalho.

Por fim, entende-se que o trabalho desenvolvido é inovador ao abordar a relação entre teletrabalho e comprometimento organizacional no STJ, utilizando uma metodologia abrangente. Ao propor um Canal de Comunicação Digital para engajar servidores remotos, a pesquisa contribui tanto para a literatura acadêmica quanto para uma solução prática, replicável em outras instituições. A implementação de metodologias ágeis e ferramentas consolidadas garante a segurança e acessibilidade da plataforma, promovendo a modernização da gestão pública e fortalecendo o vínculo dos servidores com a instituição. O estudo tem alto potencial de replicabilidade, podendo melhorar a comunicação e a participação em diversas organizações, além de servir como modelo para futuras pesquisas.



1.1 Questão de pesquisa

A relação entre essas variáveis é analisada de forma detalhada, buscando responder à seguinte questão norteadora: *O contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça?*

1.2 Objetivo geral

Desse modo, para responder à questão norteadora, foi definido o objetivo geral, qual seja, **identificar se o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça.**

1.3 Objetivos específicos

- Identificar as práticas utilizadas pelo STJ em relação ao teletrabalho;
- Identificar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial, por meio do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993);
- Comparar o nível de comprometimento entre servidores em teletrabalho presencial no contexto atual de práticas utilizadas em teletrabalho; e
- Desenvolver recomendações visando contribuir com a governança organizacional do STJ, no sentido de aprimorar o nível de comprometimento dos servidores no modelo de teletrabalho.

1.4 Justificativa e relevância

O Superior Tribunal de Justiça, conhecido como o Tribunal da Cidadania, é um órgão que se destaca no Judiciário Federal pela complexidade e volume de suas operações. A instituição permite que 947 servidores atuem remotamente, demonstrando sua capacidade de adaptação às demandas de modernização e flexibilidade no trabalho. Diante do exposto, nota-se que pesquisa contribui para a literatura acadêmica sobre teletrabalho e comprometimento organizacional, fornecendo subsídios práticos para a gestão pública em um cenário de crescente expansão do trabalho remoto no Brasil.

No âmbito do STJ, a implementação do teletrabalho visa otimizar recursos, melhorar a



qualidade de vida dos servidores e aumentar a eficiência administrativa. Contudo, a ausência de estudos aprofundados sobre os efeitos do teletrabalho no comprometimento organizacional pode limitar práticas gerenciais eficazes. Diante disso, este estudo se justifica pela escassez de pesquisas nacionais e pela relevância prática de seus resultados, fornecendo informações para alinhar o ambiente de trabalho às necessidades dos colaboradores e aos objetivos institucionais. A governança organizacional assegura transparência, *accountability* e eficiência na gestão, sendo essencial para a integridade das decisões e a gestão dos recursos no STJ. Dados de 2024 indicam que a GO modernizou a administração judicial, fortalecendo o controle interno e a confiança pública no Judiciário.

2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.1 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional reflete o vínculo entre trabalhador e organização, sendo compreendido em três dimensões principais (Meyer; Allen; Smith, 1993). O comprometimento afetivo refere-se ao envolvimento emocional do trabalhador, promovendo proatividade e menor rotatividade (Medeiros; Enders, 1998). O comprometimento instrumental baseia-se em um cálculo racional de custos e benefícios para permanência (Allen; Meyer, 1991). Já o normativo está relacionado a uma obrigação moral percebida, influenciada por valores e cultura organizacional (Wiener, 1982).

Bastos (1993) destaca que o comprometimento organizacional é dinâmico, influenciado pelo ambiente de trabalho e gestão de pessoas. Em setores de serviços, o comprometimento afetivo é o principal preditor de desempenho. Verâncio *et al.* (2015) apontam que trabalhadores efetivos demonstram maior comprometimento afetivo, enquanto autônomos se vinculam mais por fatores instrumentais.

O comprometimento ocupacional, por sua vez, relaciona-se à dedicação do indivíduo à sua profissão, não à organização (Siqueira; Gomide Júnior, 2004). Medeiros *et al.* (2003) classificam-no em afetivo (identificação com a profissão), instrumental (vínculo por benefícios financeiros) e normativo (motivado por dever moral ou ético). Siqueira (2001) explica que comprometimentos organizacional e ocupacional podem coexistir ou entrar em conflito, dependendo do alinhamento entre valores institucionais e profissionais.

Bastos (1993) analisou padrões de comprometimento em diversos setores, demonstrando a influência das condições de trabalho na coexistência entre os vínculos.



Medeiros e Enders (1998) ressaltam que a harmonização desses comprometimentos é essencial para o desempenho organizacional, destacando a importância de políticas que promovam o alinhamento entre valores institucionais e ocupacionais.

2.1.1 *Modelo de Porter, Mowday & Steers*

O modelo de Porter, Mowday e Steers (1979) é fundamental para o estudo do comprometimento organizacional, definindo-o como uma ligação atitudinal e comportamental entre o trabalhador e a organização. Os autores destacam três componentes essenciais: aceitação dos valores organizacionais, esforço em prol da organização e desejo de permanência. A aceitação dos valores reflete o alinhamento emocional e cognitivo entre o indivíduo e a organização, o que fortalece o vínculo afetivo.

Bastos (1993) observa que, quando os valores são claros, há maior lealdade dos trabalhadores. O esforço, por sua vez, refere-se ao empenho adicional dos trabalhadores para contribuir com o sucesso organizacional, sendo um indicador crítico de comprometimento (Porter; Mowday; Steers, 1979). Medeiros e Enders (1998) identificaram que o comprometimento afetivo está relacionado à redução do *turnover* (rotatividade de pessoal) em organizações públicas. O desejo de permanência está vinculado à satisfação no trabalho e à percepção de suporte organizacional, o que facilita a retenção de talentos (Porter; Mowday; Steers, 1979).

No Brasil, Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) validaram o modelo e o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), que se tornou uma ferramenta padrão para medir o comprometimento organizacional em diversos contextos. O modelo continua relevante, especialmente em ambientes com alta rotatividade, nos quais o comprometimento atitudinal desempenha papel essencial na estabilidade organizacional.

2.1.2 *Modelo de O'Reilly & Chatman*

O modelo de O'Reilly e Chatman (1986) analisa o comprometimento organizacional com base em três processos principais: conformidade, identificação e internalização. Ele se destaca ao enfatizar a relação entre os valores organizacionais e os comportamentos dos trabalhadores, contribuindo para a formação de vínculos psicológicos duradouros.

A conformidade refere-se ao vínculo instrumental em que o trabalhador adota comportamentos para alcançar recompensas extrínsecas, como aumento salarial ou



reconhecimento. Esse vínculo é motivado por incentivos tangíveis e tende a ser superficial e transitório, sendo comum em estratégias iniciais de retenção no setor privado.

A identificação ocorre quando o trabalhador deseja pertencer à organização e adota suas normas para se integrar ao grupo. Esse vínculo emocional, mais profundo que a conformidade, está relacionado à maior satisfação no trabalho e ao aumento do desempenho, especialmente em culturas organizacionais fortes, como destacado por Bastos (1993).

A internalização representa o nível mais profundo de comprometimento, no qual os valores da organização se alinham aos valores pessoais do trabalhador, criando um vínculo duradouro e resiliente. Trabalhadores que internalizam esses valores demonstram altos níveis de lealdade e engajamento, mesmo em condições adversas.

2.1.3 *Modelo de Allen e Meyer*

O modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer (1991), abordado por Medeiros e Enders (1998), é uma das teorias mais influentes sobre o comprometimento organizacional, destacando as dimensões afetiva, instrumental e normativa para explicar a relação dos trabalhadores com suas organizações. O modelo oferece uma visão ampla dos fatores que motivam os empregados a manter seus vínculos com a empresa, considerando aspectos emocionais, pragmáticos e morais.

A **dimensão afetiva** refere-se ao envolvimento emocional do trabalhador com a organização, sendo caracterizada pela identificação com seus valores e objetivos. Trabalhadores com forte comprometimento afetivo tendem a demonstrar lealdade e engajamento, com comportamentos proativos em relação à instituição. A pesquisa de Medeiros e Enders (1998) validou essa dimensão no Brasil, principalmente em organizações públicas, nas quais o alinhamento com a missão institucional é um fator determinando.

O **comprometimento instrumental** está relacionado aos custos percebidos pelo trabalhador ao deixar a organização, como a perda de benefícios ou a dificuldade em encontrar um emprego equivalente. Esse tipo de comprometimento é mais pragmático e frequentemente encontrado entre trabalhadores temporários, como evidenciado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), que apontaram sua prevalência nesse grupo.

Já a **dimensão normativa** baseia-se em um senso de obrigação moral, influenciado por valores culturais e práticas organizacionais. Trabalhadores com comprometimento normativo sentem uma dívida moral com a organização, o que pode ser fortalecido por programas institucionais que incentivem esse sentimento. Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacaram sua



relevância em setores como empresas familiares e instituições públicas.

Considerando os estudos iniciais acerca do modelo tridimensional em 1991, Meyer, Allen e Smith refinaram as escalas usadas no desenvolvimento do modelo e propuseram uma nova escala para medir o comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, em 1993. A escala é uma contribuição significativa para a teoria do comprometimento organizacional, oferecendo uma visão mais ampla e testada do modelo tridimensional e suas aplicações práticas.

O modelo de Allen e Meyer (1991) se destaca por sua aplicabilidade em diversos contextos culturais e setores organizacionais. No Brasil, as pesquisas de Medeiros e Enders (1998) e Verâncio *et al.* (2015) revelaram como os tipos de contrato de trabalho influenciam as dimensões do comprometimento, com trabalhadores autônomos, por exemplo, apresentando maior comprometimento instrumental, mas menor afetivo e normativo. Além disso, a cultura organizacional, como a valorização do reconhecimento e suporte emocional, pode fortalecer as dimensões afetiva e normativa, enquanto pacotes de benefícios e desenvolvimento profissional são mais eficazes para o comprometimento instrumental.

Já a escala desenvolvida por Meyer, Allen e Smith em 1993 tem sido amplamente adotada e validada no âmbito das investigações brasileiras sobre comprometimento organizacional. Um dos primeiros estudos de validação dessa escala no Brasil foi realizado por Medeiros e Enders (1998), que confirmaram a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional proposta por Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993). Estudos subsequentes continuaram a empregar essa escala para avaliar o comprometimento em diversos contextos organizacionais, conforme destacado por Medeiros (1998). A escala também é frequentemente referenciada em revisões da literatura brasileira sobre comprometimento organizacional, como no estudo de Pinho, Oliveira e Silva (2020), que examinou três décadas de produção científica no setor público, no qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen foi amplamente utilizado. Assim, a escala de Meyer, Allen e Smith (1993) constitui uma ferramenta consolidada e amplamente reconhecida na pesquisa brasileira sobre comprometimento organizacional.

O modelo continua a ser relevante ao ser expandido para considerar fatores como bem-estar no trabalho as consequências das mudanças nas relações de trabalho, como o trabalho remoto.

As práticas organizacionais consistentes, como programas de reconhecimento e promoção de um ambiente saudável, são fundamentais para fomentar o comprometimento em suas três dimensões, enquanto ambientes tóxicos podem enfraquecer até o comprometimento afetivo.

Diante do exposto, apresenta-se, a seguir, o Quadro 1, que descreve os procedimentos metodológicos utilizados para analisar como o contexto de teletrabalho pode contribuir para o nível de comprometimento dos servidores do STJ, conforme o modelo teórico proposto por Allen e Meyer em 1991, adotado nesta pesquisa.

Quadro 1. Descrição dos Procedimentos Metodológicos em função dos Objetivos

Problema de pesquisa O contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça?		
Objetivo geral Identificar se o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça		
Objetivos específicos	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise
Identificar as práticas utilizadas pelo STJ em relação ao teletrabalho.	Pesquisa documental.	Análise documental.
Identificar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e em trabalho presencial, por meio do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993);	Questionário <i>on-line</i> baseado no instrumento Meyer, Allen e Smith (1993).	Análise fatorial confirmatória e estatística descritiva.
Comparar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial.	Questionário com dados sociodemográficos e escala tridimensional.	Comparação estatística entre variáveis.
Desenvolver recomendações visando contribuir com a governança organizacional do STJ, no sentido de aprimorar o nível de comprometimento dos servidores no modelo de teletrabalho.	Com base nos resultados da pesquisa.	Documentos.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

2.1.4 Modelo de Fink

O modelo de Fink (1992) destaca a importância da reciprocidade e da justiça organizacional no fortalecimento do comprometimento dos trabalhadores, considerando os vínculos como dinâmicos e contextuais. A troca mútua de benefícios e apoio entre empregador e empregado é central, e a percepção de valorização é essencial para manter o comprometimento, especialmente durante mudanças organizacionais. O autor enfatiza que fatores como reestruturações e suporte organizacional influenciam diretamente a estabilidade do comprometimento, com um foco em reconhecimento e comunicação efetiva.

Esse modelo tem sido aplicado em contextos de mudanças, como reestruturações e fusões (Rocha; Bastos, 1999), e é relevante para setores em constante transformação, como tecnologia e serviços. No Brasil, sua aplicação em ambientes de alta competitividade e mudanças nas regulamentações trabalhistas, como apontado por Nóbrega (2009), torna o

modelo útil para reter talentos e fortalecer o vínculo organizacional.

Venâncio (2013) destaca sua relevância ao promover reciprocidade e justiça organizacional, oferecendo uma base para aumentar o comprometimento mesmo em períodos de instabilidade. O modelo de Allen e Meyer (1991) foi escolhido para esta pesquisa por sua abordagem tridimensional, permitindo uma análise mais robusta e específica das motivações que influenciam o comprometimento dos servidores no contexto do teletrabalho no STJ, superando limitações de modelos anteriores, como os de Porter, Mowday e Steers (1979) e O'Reilly e Chatman (1986).

A seguir, o quadro 2 apresenta de maneira sistemática os estudos aplicados à pesquisa.

Quadro 2. Estudos aplicados à pesquisa

Estudos realizados	Metodologia utilizada	Principais resultados
Porter, Mowday e Steers (1979)	Desenvolvimento e validação do OCQ.	O OCQ mostrou-se confiável e válido para medir o comprometimento organizacional, destacando três componentes: aceitação dos valores, esforço em prol da organização e desejo de permanência.
Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989)	Validação do OCQ no contexto brasileiro.	O instrumento apresentou alta confiabilidade ($\alpha = 0,80$) e consistência interna, sendo aplicável em diversos setores, como indústrias, serviços e administração pública.
Bastos (1993)	Estudo sobre a relação entre valores organizacionais e comprometimento.	A aceitação dos valores organizacionais está associada a maior lealdade e vínculo afetivo dos trabalhadores, especialmente em organizações com cultura forte e valores claros.
Medeiros e Enders (1998)	Análise do comprometimento afetivo em organizações públicas.	Altos níveis de comprometimento afetivo estão associados a menores taxas de <i>turnover</i> e maior resiliência em períodos de mudanças organizacionais.
Borges-Andrade e Codo (2002)	Estudo sobre comprometimento atitudinal e engajamento em iniciativas internas.	Trabalhadores com alto comprometimento atitudinal apresentaram maior engajamento em programas de qualidade e inovação, reforçando a relação entre comprometimento e comportamento proativo.
Siqueira (2001)	Análise do comprometimento em organizações públicas.	A internalização dos valores organizacionais foi mais prevalente em organizações com missões de impacto social, resultando em maior estabilidade e menor <i>turnover</i> .
Bandeira, Marques e Veiga (2000)	Estudo comparativo entre trabalhadores efetivos e temporários.	Trabalhadores efetivos apresentaram maior comprometimento afetivo, enquanto temporários demonstraram maior comprometimento instrumental, refletindo as diferenças nas condições contratuais.
Verâncio et al. (2015)	Análise do comprometimento no setor de serviços.	Trabalhadores autônomos apresentaram menor comprometimento afetivo e normativo, mas maior comprometimento instrumental, devido à dependência financeira.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O Quadro 2 apresenta os diversos estudos que investigaram o comprometimento organizacional em diferentes contextos e setores, utilizando metodologias variadas. Esses estudos abordam dimensões como a aceitação dos valores organizacionais, o esforço em prol da organização, o engajamento dos trabalhadores e a relação entre tipos de contrato e



comprometimento. No entanto, para este trabalho, será adotado o modelo de Allen e Meyer (1991) como referencial teórico. Esse modelo se destaca pela sua robustez e aplicabilidade, especialmente no contexto do setor público brasileiro, permitindo uma análise detalhada das diferentes dimensões do comprometimento organizacional, como o afetivo, instrumental e normativo, aspectos fundamentais para entender o comprometimento dos servidores no Superior Tribunal de Justiça.

2.2 Teletrabalho: definições, histórico e evolução

O teletrabalho, definido por Fincato (2019) como uma modalidade laboral realizada fora das dependências do empregador por meio de TICs, flexibiliza tempo e espaço, rompendo com paradigmas tradicionais. No Brasil, foi regulamentado pela Reforma Trabalhista de 2017 (Brasil, 2017), que formalizou sua distinção do trabalho externo.

Romar (2018) reforça que o teletrabalho, embora remoto, mantém conexão com a organização via TICs. Rocha e Amador (2018) diferenciam-no do trabalho externo, que não exige conexão contínua, e do *home office*, menos formal. Araújo e Lua (2021) destacam que, embora o teletrabalho tenha ganhado força com a pandemia de COVID-19, sua origem remonta à década de 1970, com os estudos de Nilles (1975) sobre *telecommuting* (forma de trabalho que leva o trabalho ao trabalhador).

Segundo Paloschi, Moura e Zarelli (2024), sua evolução passa por quatro etapas: (1) Tecnologia e Conectividade (1970), com os primeiros testes de trabalho remoto; (2) Internet e Computador Pessoal (1980-1990), quando empresas como IBM e Microsoft adotaram políticas de teletrabalho; (3) Transformação Digital (século XXI), com a digitalização e ferramentas colaborativas; e (4) Pandemia de COVID-19 (2020), que consolidou modelos híbridos.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) afirmam que o teletrabalho se tornou uma prática consolidada, exigindo adaptações legislativas e políticas para equilibrar flexibilidade e qualidade de vida.

2.2.1 Benefícios e desafios do teletrabalho

O teletrabalho oferece benefícios como flexibilidade de horários e locais, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de reduzir custos com infraestrutura e transporte (Fincato, 2019; Bloom *et al.*, 2015). Estudos indicam que aumenta a produtividade ao reduzir distrações (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), e 73% dos trabalhadores remotos



relataram maior produtividade durante a pandemia (IBGE, 2021). Também melhora a qualidade de vida e a saúde mental, além de reduzir o impacto ambiental (Sampaio, 2020; Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023).

No entanto, desafios incluem a dificuldade de separar atividades pessoais e profissionais, o isolamento social e a infraestrutura desigual (Fincato, 2019; Romar, 2018; IBGE, 2021). A segurança da informação exige medidas como VPNs e autenticação em duas etapas (Sampaio, 2020), e há necessidade de novos modelos de supervisão e avaliação.

O sucesso do teletrabalho depende de treinamento, suporte técnico e promoção do bem-estar (Fincato, 2019). Ele também favorece a inclusão, mas pode causar problemas de saúde física, como lesões por esforço repetitivo, exigindo medidas ergonômicas. A resistência organizacional e as preocupações com produtividade ainda dificultam sua implementação, enquanto a mudança cultural precisa priorizar resultados em vez da presença física (Fincato, 2019). Além disso, a regulamentação enfrenta desafios, especialmente em relação ao controle de jornada e ao direito à desconexão (Sousa; Cammarosano, 2023).

2.2.2 *Teletrabalho no Judiciário*

O teletrabalho no Judiciário brasileiro tem se destacado como uma solução eficaz para modernizar processos e garantir a continuidade da prestação jurisdicional, especialmente durante crises como a pandemia de COVID-19 (Lima, 2018). Regulamentado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, essa modalidade tem sido essencial para aprimorar a eficiência operacional e a celeridade no trâmite de processos, embora traga desafios relacionados à infraestrutura e à saúde dos trabalhadores.

Conforme Fincato (2019), “o teletrabalho, no contexto do Judiciário, transcende uma simples mudança de local de execução das atividades, representando uma transformação estrutural na gestão pública, com ênfase em produtividade e flexibilidade”. Essa perspectiva reflete os esforços do Judiciário para alinhar inovação tecnológica com os princípios de acessibilidade e eficiência.

A introdução do teletrabalho no Judiciário ocorreu formalmente com a Resolução n. 227/2016 do CNJ (Brasil, 2016), que estabeleceu diretrizes para sua adoção por servidores, visando maior eficiência administrativa e acompanhamento de metas e resultados. Segundo o art. 2º da resolução, “as atividades desempenhadas no regime de teletrabalho devem ser passíveis de mensuração objetiva e atender aos critérios de produtividade previamente estabelecidos”. Além disso, a Resolução n. 343/2020 do CNJ (Brasil, 2020) instituiu condições



especiais de trabalho para magistrados e servidores com deficiência, necessidades especiais ou doença grave, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição, reforçando a importância de políticas inclusivas no ambiente de trabalho. Esse modelo foi adotado em tribunais de diferentes regiões para otimizar recursos e melhorar o desempenho funcional.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) regulamentou o teletrabalho pela Resolução STJ/GP n. 13, de 8 de abril de 2021, permitindo atividades no formato integral ou parcial, alternando entre trabalho presencial e remoto. A medida, implementada após dois anos de experiência bem-sucedida, visava modernizar os espaços físicos do Tribunal e adaptar-se às novas culturas de trabalho. A resolução também estabeleceu diretrizes para a realização do teletrabalho, incluindo a necessidade de autorização prévia e o cumprimento de metas. Posteriormente, a Resolução STJ/GP n. 36, de 8 de novembro de 2023, alterou alguns dispositivos da norma original.

2.2.3 Práticas e Regulamentações do STJ sobre Teletrabalho

No Superior Tribunal de Justiça (STJ), o teletrabalho é regulamentado por normas específicas que orientam sua implementação. A Resolução STJ/GP n. 13/2021 e a Resolução STJ/GP n. 36/2023 estabelecem as diretrizes do teletrabalho na instituição. Essas normas internas estão alinhadas às orientações estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nas Resoluções CNJ n. 227/2016 e n. 343/2020.

As políticas de gestão de pessoal que abordam o teletrabalho incluem orientações práticas disponíveis em um *link* de perguntas e respostas constantes da *intranet* do STJ. Os relatórios quadrimestrais e anuais de 2022 e 2023 fornecem informações sobre os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas na gestão do teletrabalho. A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) coordena a Comunidade STJ *Officeless*, que promove fóruns de aprendizagem e discussões sobre boas práticas de teletrabalho. Em 2023 e 2024, foram ofertadas ações educacionais sobre temas como liderança em equipes híbridas, produtividade no teletrabalho e inovação, visando aprimorar as práticas de gestão no ambiente remoto.

A pandemia consolidou o teletrabalho no Judiciário, com a Resolução CNJ n. 314/2020 determinando atividades remotas. O Relatório Justiça em Números (CNJ, 2021) apontou que 79% dos servidores atuaram remotamente em 2020, com produtividade superior ao modelo presencial. No TRT-10, houve um aumento de 30% (Ronca, 2019).



Conforme relatório da Comissão de Teletrabalho do STJ apresentado em 2023, referente ao 3º quadrimestre, o total de teletrabalhadores no Tribunal aumentou a média da performance em relação às tarefas realizadas na modalidade presencial em 32,28%.

Fincato (2019) destaca a economia gerada pelo teletrabalho, e Sampaio (2020) observa que ele acelerou a automação de processos, facilitando o Juízo 100% Digital. No entanto, o Relatório Justiça em Números (CNJ, 2021) aponta desigualdades na infraestrutura dos servidores, exigindo investimentos. Modelos híbridos estão sendo adotados, equilibrando produtividade e qualidade de vida.

Embora haja resistência de alguns gestores, o teletrabalho tem se consolidado como prática permanente no Judiciário, com tribunais adotando modelos híbridos. O CNJ continua a incentivar a digitalização e políticas para melhorar o teletrabalho, consolidando-o como estratégia essencial para a eficiência e acessibilidade da Justiça.

O teletrabalho no Judiciário brasileiro trouxe benefícios como aumento de produtividade, redução de custos e melhoria na celeridade processual. Porém, desafios relacionados à infraestrutura, saúde dos servidores e gestão de equipes ainda exigem políticas públicas e investimentos contínuos. Com o devido suporte, pode se consolidar como uma estratégia fundamental para a eficiência e acessibilidade da justiça.

2.3 Aplicação do procedimento metodológico x objetivos específicos

Nesta seção, apresentam-se como os métodos e técnicas aplicados ao trabalho se enquadram em cada objetivo específico proposto no trabalho. Para atingir o primeiro objetivo específico, que é identificar as práticas do STJ em relação ao teletrabalho, foram adotados os seguintes métodos e técnicas: inicialmente, realizou-se uma pesquisa documental sobre políticas, regulamentações e práticas do STJ referentes ao teletrabalho nos anos de 2022 e 2023.

Em seguida, aplicou-se um questionário com base no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) para medir o comprometimento dos servidores, considerando o contexto de teletrabalho ou trabalho presencial e dados sociodemográficos. Ao final do questionário, foi levantada a percepção dos respondentes sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho.

O questionário, composto por 18 questões com escala tipo *Likert* de 6 pontos, avaliou os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento organizacional, o que se adequa ao proposto no terceiro objetivo específico, o qual busca comparar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial. Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas, como o teste *t-Student*, para comparar as médias



de comprometimento entre servidores presenciais e em teletrabalho integral, e a análise de variância (ANOVA) para verificar diferenças entre o trabalho presencial, teletrabalho parcial e integral.

Por fim, para elaborar recomendações visando contribuir com a governança organizacional do STJ e aprimorar o comprometimento dos servidores no teletrabalho, o que é apresentado no quarto objetivo específico, analisaram-se as práticas vigentes e os resultados da pesquisa. Com base nos achados, foram propostas estratégias para fortalecer o comprometimento organizacional, incluindo programas de integração, desenvolvimento de competências digitais e promoção de um ambiente colaborativo e flexível.

2.3.1 *Teletrabalho X comprometimento organizacional*

O teletrabalho pode ser um antecedente do comprometimento organizacional, abordado por Allen e Meyer (1991), considerando que fatores como autonomia, comunicação, suporte organizacional e integração cultural influenciam suas dimensões.

Fincato (2019) e Sampaio (2020) destacam que o teletrabalho oferece flexibilidade e eficiência, mas pode enfraquecer o vínculo emocional entre trabalhadores e organizações. O comprometimento afetivo, ligado ao vínculo emocional, pode ser afetado pela flexibilidade, que aumenta a satisfação, mas também pelo isolamento, que reduz a interação presencial. O comprometimento instrumental, relacionado aos custos e benefícios de permanecer na organização, pode ser fortalecido pela economia de despesas pessoais, mas a falta de suporte adequado pode gerar insatisfação. Já o comprometimento normativo, baseado na obrigação moral de permanecer, é reforçado por suporte técnico e políticas de bem-estar, mas enfraquecido pela falta de interação direta.

Para mitigar os desafios do trabalho remoto, é fundamental que as organizações promovam ações de integração, como reuniões virtuais e encontros presenciais pontuais, aliadas a uma comunicação eficaz, *feedback* (retorno ou avaliação sobre o desempenho) constante e atenção ao bem-estar dos servidores. Quando bem estruturado, o teletrabalho pode se tornar um fator de engajamento, especialmente quando há reconhecimento das necessidades dos trabalhadores e incentivo a uma cultura de suporte e valorização.

Nesse sentido, Franco *et al.* (2022) ressaltam a importância de estratégias inovadoras e de uma comunicação interna eficiente para garantir o comprometimento em ambientes remotos, enquanto Vieira (2024) destaca a relevância de mecanismos que favoreçam a motivação e o senso de pertencimento dos servidores.



Portanto, é fundamental adotar estratégias para promover o comprometimento organizacional, com gestão transparente, políticas de suporte e práticas que promovam integração e reconhecimento, minimizando os efeitos negativos da falta de interação presencial e garantindo produtividade e engajamento a longo prazo.

2.3.2 Governança organizacional

A governança organizacional envolve práticas, políticas e sistemas que orientam a administração de uma organização, alinhando seus objetivos estratégicos aos interesses dos *stakeholders* (Brasil, 2020). No teletrabalho, ela é essencial para garantir eficiência, transparência e responsabilidade em um ambiente descentralizado.

A OCDE (2019) destaca que a governança deve assegurar a criação de valor sustentável, o gerenciamento ético e a mitigação de riscos operacionais e financeiros, o que é especialmente relevante no contexto do trabalho remoto e híbrido.

Sampaio (2020) aponta a transparência como um pilar da governança, essencial para o acesso claro às informações sobre as atividades. No teletrabalho, isso envolve comunicação aberta sobre políticas, definição de metas e monitoramento ético das ações, respeitando a privacidade dos trabalhadores.

A responsabilidade no teletrabalho implica em gestores e trabalhadores cumprindo suas funções de forma ética e eficiente, com papéis definidos e monitoramento baseado em resultados (Fincato, 2019). A equidade refere-se ao tratamento justo de todos os stakeholders, garantindo decisões imparciais e acesso igualitário a recursos e oportunidades, além de políticas de inclusão (Romar, 2018).

A implementação do teletrabalho exigiu adaptações na governança organizacional, com a necessidade de políticas claras sobre horários de trabalho, direito à desconexão, e normas de segurança da informação (OCDE, 2019). Ferramentas tecnológicas, como plataformas de gestão e comunicação, são fundamentais para monitorar o desempenho e promover a colaboração, mas é necessário equilibrar o uso de tecnologia com o respeito à privacidade (Fincato, 2019).

O teletrabalho também traz novos riscos, como vulnerabilidades de segurança e desafios para manter a coesão cultural. Para mitigar esses riscos, é importante adotar protocolos de segurança cibernética (Sampaio, 2020).

Em resumo, a governança organizacional no teletrabalho deve promover transparência, responsabilidade e equidade, fortalecendo a confiança entre empregadores e trabalhadores e



garantindo a eficiência no ambiente remoto. Organizações que investem em práticas robustas de governança estarão mais preparadas para os desafios do mercado de trabalho e poderão se adaptar aos novos modelos de gestão.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A metodologia adotada neste estudo combinou pesquisa quantitativa e análise estatística, com o objetivo de identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores do Superior Tribunal de Justiça no contexto de teletrabalho e presencial. A escolha do modelo metodológico foi baseada na necessidade de garantir rigor científico na coleta e análise dos dados, possibilitando que as conclusões fossem fundamentadas em evidências empíricas.

Dessa forma, a seguir, apresenta-se o detalhamento metodológicos utilizado.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. É descritiva em relação ao estudo do comprometimento organizacional, utilizando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), amplamente aplicado no contexto público brasileiro nos últimos 30 anos (Pinho; Oliveira; Silva, 2020). É exploratória por buscar identificar a relação entre o comprometimento organizacional de servidores em teletrabalho e presencial no Superior Tribunal de Justiça, além disso não há registros anteriores de mensuração do nível de comprometimento organizacional no STJ.

3.2 Percurso Metodológico

O estudo se iniciou com uma pesquisa documental, analisando políticas, regulamentações e práticas adotadas pelo STJ referentes ao teletrabalho nos anos de 2022 e 2023. Também foram levantados resultados de pesquisas anteriores sobre teletrabalho para compreender melhor as especificidades da organização.

Em seguida, aplicou-se um questionário baseado no instrumento Meyer, Allen e Smith (1993), considerando o contexto de teletrabalho ou trabalho presencial e dados sociodemográficos. Ao final do questionário, foi levantada a percepção dos respondentes sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho.

O questionário foi enviado eletronicamente a servidores do STJ por meio da plataforma Microsoft Forms, com um prazo estabelecido para o envio das respostas.

A seguir, são detalhados os principais aspectos da metodologia empregada, incluindo os instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas estatísticas



aplicadas na análise.

3.3 Técnicas e Instrumentos

A escolha do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) justifica-se pela sua validade e confiabilidade reconhecidas na literatura para avaliar o comprometimento organizacional. As perguntas finais sobre a percepção de vantagens e desvantagens do teletrabalho foram baseadas na pesquisa de Almeida (2015), que também investigou a relação entre teletrabalho e comprometimento organizacional.

3.4 Amostra

De acordo com o Portal da Transparência, atualizado em 31/8/2024 (STJ, 2024), o STJ conta com 2.922 servidores, dos quais 947 têm teletrabalho autorizado. Esperava-se uma taxa de respondentes de pelo menos 39% para garantir bons índices de fidedignidade. A amostra totalizou 2.866 servidores, com 390 respostas, das quais 388 foram válidas.

3.5 Instrumento

Para a coleta dos dados quantitativos, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando o caráter voluntário da participação e a confidencialidade dos dados fornecidos. O questionário incluiu questões para caracterização da amostra – idade, sexo, escolaridade, cargo efetivo, tempo de serviço, modalidade de trabalho – 18 questões com escala tipo *Likert* de 6 pontos, baseadas na escala de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993), abrangendo os componentes afetivo, normativo e instrumental.

Para avaliar o comprometimento organizacional dos servidores do STJ, foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), amplamente utilizada na literatura acadêmica. Esse instrumento permite medir as três dimensões do comprometimento organizacional:

- **Comprometimento afetivo:** Mede o vínculo emocional do servidor com a organização, refletindo seu desejo de permanecer na instituição por identificação e envolvimento.
- **Comprometimento instrumental:** Avalia a percepção do servidor sobre os custos de deixar a organização, levando em conta fatores como estabilidade financeira e benefícios adquiridos.



- **Comprometimento normativo:** Refere-se ao senso de obrigação moral que o servidor sente em permanecer na instituição, independentemente de outros fatores racionais ou emocionais.

O questionário foi estruturado em uma escala tipo *Likert* de 6 pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente" (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo; e 6 – Concordo totalmente). Essa estrutura permitiu capturar nuances nas percepções dos servidores em relação ao comprometimento organizacional e teletrabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário eletrônico, enviado nominalmente a 2.866 servidores, de acordo com a planilha enviada pela Secretaria de Gestão de Pessoas, na qual constou 2.876 servidores ativos, dos quais foram excluídos os servidores com a função CJ-4, garantindo participação voluntária e anonimato. Essa abordagem permitiu obter uma amostra diversificada dos diferentes setores e modalidades de trabalho dentro da instituição.

O *link* para resposta do questionário ficou disponível por quatro semanas. Como o período de aplicação do questionário correspondeu ao período em que a maior parte dos servidores usufrui das férias, foi realizado um monitoramento dos servidores que retornaram de férias a fim de reenviar o *link* e tentar alcançar um maior número de respondentes.

3.6 Análise Estatística

Os dados foram analisados utilizando o *software* R versão 4.3.0, que permite gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises complexas e elaborar gráficos. Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória para verificar os três fatores/dimensões do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993).

As principais técnicas empregadas foram:

- **Estatística descritiva:** Utilizada para resumir e apresentar os dados de maneira clara e objetiva, incluindo cálculos de médias, medianas, desvios padrão e frequências.
- **Teste *t-Student*:** Aplicado para comparar as médias de comprometimento organizacional entre dois grupos (presencial e teletrabalho integral).
- **Análise de variância (ANOVA):** Utilizada para comparar as médias de três grupos (presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral) e verificar se há diferenças estatisticamente significativas entre eles.
- **Análise fatorial confirmatória (AFC):** A análise fatorial (AF) é uma técnica usada



para identificar padrões latentes entre várias variáveis e reduzir o número de fatores necessários para descrever grandes volumes de dados (Urbina, 2007). Ela pode ser aplicada de forma exploratória (AFE) ou confirmatória (AFC). A análise fatorial confirmatória testa a validade de uma estrutura teórica prévia, verificando se as variáveis observadas se agrupam conforme esperado.

Essas análises garantiram que as conclusões fossem baseadas em evidências empíricas, eliminando vieses subjetivos e proporcionando uma compreensão objetiva da relação entre teletrabalho e comprometimento organizacional.

3.7 Identificação da Organização

O Superior Tribunal de Justiça, criado pela Constituição de 1988 (Brasil, 1988), também conhecido como o “Tribunal da Cidadania”, é responsável por uniformizar a interpretação da legislação infraconstitucional brasileira. Composto por 33 ministros e ministras indicados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado, o STJ julga recursos que tratam de matérias não constitucionais, exceto as de competência das justiças especializadas – da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral ou da Justiça Militar.

O plano estratégico é o instrumento que tem norteado as ações do STJ desde 2004. Considerando que as pessoas são o motor da organização, esse plano visa ainda valorizá-las e inseri-las no contexto da estratégia institucional, a fim de executar a principal atividade do tribunal, que é a prestação jurisdicional. A estratégia do STJ para o ciclo 2021-2026 está calcada em garantir pessoas capacitadas e comprometidas, investir em modernização tecnológica e assegurar os recursos financeiros.

Portanto, o Superior Tribunal de Justiça, com seu papel fundamental na uniformização da jurisprudência e na manutenção da integridade do sistema jurídico brasileiro, tem se adaptado às necessidades contemporâneas por meio de um plano estratégico que prioriza a capacitação de seus recursos humanos, a modernização tecnológica e a gestão eficaz de seus recursos financeiros. Com isso, o STJ busca continuar cumprindo sua missão de garantir a prestação jurisdicional de qualidade, promovendo a justiça e consolidando sua posição como um dos pilares do Estado Democrático de Direito no Brasil.

3.8 Síntese dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

O Quadro 3 apresenta como a metodologia foi aplicada, assim, apresenta a estruturação e a apresentação da pesquisa, oferecendo clareza e organização ao delinear os principais aspectos do estudo. Nele são sintetizados elementos como o modelo teórico adotado, os objetivos da investigação, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise. Essa estrutura organizada não apenas facilita a compreensão do planejamento da pesquisa, mas também auxilia leitores e avaliadores na assimilação do estudo de forma objetiva e coesa.

Quadro 3. Síntese dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Aspecto metodológico	Descrição
Modelo teórico	Modelo de Allen e Meyer (1991), com foco nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.
Problema de pesquisa	O contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ)?
Objetivo geral	Identificar se o contexto de teletrabalho contribui para o nível de comprometimento de servidores do STJ.
Objetivos específicos	1. Identificar as práticas de teletrabalho no STJ; 2. Identificar o nível de comprometimento dos servidores; 3. Comparar o comprometimento entre teletrabalho e presencial; 4. Desenvolver recomendações visando contribuição com governança organizacional.
Procedimentos de coleta de dados	- Pesquisa documental para identificar práticas de teletrabalho. - Questionário <i>on-line</i> baseado no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) para medir o comprometimento.
Técnicas de análise	• Análise documental. • Análise fatorial confirmatória e estatística descritiva para dados quantitativos. • Comparação estatística entre variáveis.
Instrumento de medição	Escala tridimensional de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) de Meyer, Allen e Smith (1993).
Amostra	Servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ) em regime de teletrabalho e presencial.
Contexto	Setor público brasileiro, com foco no STJ e suas práticas de teletrabalho.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O modelo de Allen e Meyer (1991) foi validado no Brasil, incluindo em organizações públicas (Medeiros; Enders, 1998; Siqueira e Gomide Júnior, 2004), reforçando sua aplicabilidade nesta pesquisa. Sua estrutura permite o uso de instrumentos validados, como a escala tridimensional de comprometimento organizacional (Meyer; Allen; Smith 1993), para mensurar o comprometimento dos servidores em teletrabalho e presencial.

A flexibilidade do modelo para análise comparativa é importante, pois a pesquisa avalia se o contexto de trabalho (presencial ou teletrabalho) pode contribuir para nível de comprometimento dos servidores do STJ. A distinção entre as três dimensões do comprometimento ajudará a entender como o teletrabalho se relaciona com os vínculos organizacionais e a fornecer recomendações com o intuito alinhar a gestão do teletrabalho aos interesses dos servidores.

A escolha do modelo se justifica pela necessidade de adaptar a pesquisa ao contexto



brasileiro e ao setor público, no qual fatores como estabilidade empregatícia e cultura institucional são essenciais para o comprometimento. O modelo de Allen e Meyer (1991) oferece uma base teórica sólida, permitindo uma análise detalhada das motivações subjacentes ao comprometimento no teletrabalho e a aplicação dos resultados.

3.8.1 Práticas e Regulamentações do STJ sobre Teletrabalho

Para contribuir com a governança do STJ e com o comprometimento dos servidores no teletrabalho, foram desenvolvidas recomendações com base em práticas organizacionais eficientes. A governança envolveu transparência, responsabilidade e equidade, garantindo que a administração estivesse alinhada aos interesses estratégicos (Brasil, 2020). No teletrabalho, a OCDE (2019) destaca a importância da criação de valor sustentável, gerenciamento ético e mitigação de riscos. Sampaio (2020) apontou a transparência como essencial para acesso claro às informações, enquanto Fincato (2019) ressalta a necessidade de monitoramento baseado em resultados, respeitando a privacidade dos trabalhadores. A implementação do teletrabalho exigiu ajustes na governança, incluindo políticas de horários flexíveis, garantia do direito à desconexão e normas rigorosas de segurança da informação.

Dessa forma, a pesquisa investigou se o teletrabalho influenciou o comprometimento dos servidores do STJ, utilizando o modelo de Allen e Meyer (1991), que abrange as dimensões afetiva, instrumental e normativa. Para isso, foram analisadas as práticas de teletrabalho e aplicado um questionário *on-line* baseado em Meyer, Allen e Smith (1993). Os dados coletados foram submetidos à análise documental, estatística descritiva e fatorial confirmatória, com comparação entre os níveis de comprometimento de servidores presenciais e em teletrabalho. A amostra incluiu servidores do STJ, e os resultados embasaram recomendações para fortalecer o comprometimento organizacional por meio de programas de integração, desenvolvimento de competências digitais e promoção de um ambiente colaborativo e flexível.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Amostra

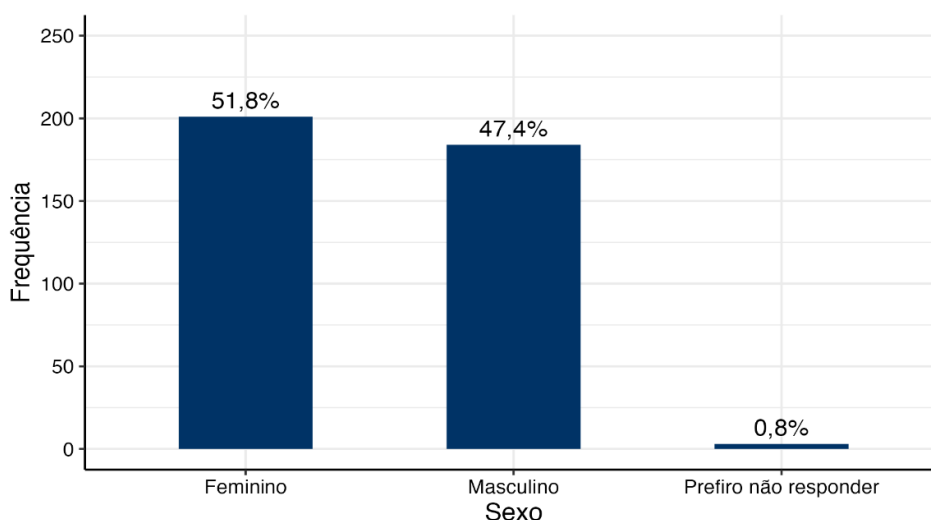
A análise sociodemográfica da amostra é fundamental para compreender o perfil dos servidores participantes do estudo. Esses dados permitem traçar um panorama sobre a composição dos funcionários do STJ e suas relações com variáveis como escolaridade, idade,

tempo de serviço, cargo e regime de trabalho. Esses aspectos são essenciais para identificar padrões no estudo sobre teletrabalho e comprometimento organizacional.

No contexto do comprometimento organizacional, a caracterização sociodemográfica é ainda mais relevante, pois fatores individuais influenciam como os trabalhadores percebem a organização, suas funções e o próprio trabalho. Elementos como gênero, nível educacional e tempo de serviço afetam diretamente as expectativas, motivações e o nível de engajamento dos servidores. Portanto, compreender essas características é essencial para uma análise precisa dos resultados.

A amostra foi composta por 388 indivíduos, dos quais 51,8% são do sexo feminino, 47,42% do sexo masculino e 0,77% preferiram não responder. Essa distribuição revela uma leve predominância feminina entre os servidores participantes, um aspecto que pode ser interpretado com base nas diferentes perspectivas, o que se apresenta no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1. Distribuição de gênero dos servidores do STJ participantes do estudo



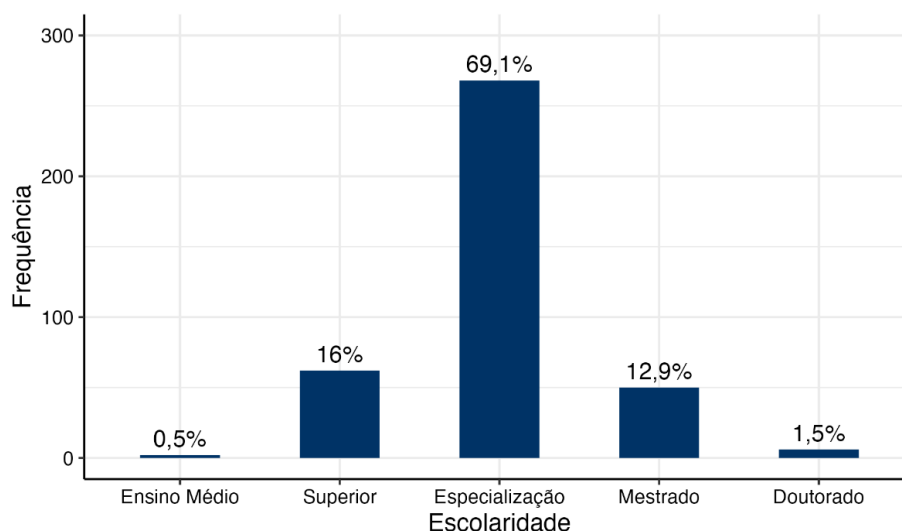
Fonte: elaborado pela autora (2025).

No contexto organizacional, pesquisas apontam que mulheres tendem a apresentar maiores índices de comprometimento afetivo, pois frequentemente constroem laços mais sólidos com a instituição em que trabalham (Medeiros; Enders, 1998). Esse fator pode ter implicações importantes na análise do comprometimento organizacional, especialmente considerando a relevância do vínculo emocional na retenção de talentos e na performance no ambiente de trabalho.

Em relação ao nível educacional, a amostra apresenta um nível elevado, com a maioria dos servidores possuindo especialização (69,07%), seguida de ensino superior (15,98%), mestrado (12,89%) e doutorado (1,54%). Apenas 0,52% declararam possuir ensino médio como

nível máximo de escolaridade, conforme consta do Gráfico 2.

Gráfico 2. Escolaridade dos Servidores do STJ participantes do estudo



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esses dados são particularmente relevantes, pois refletem o caráter técnico e altamente qualificado dos servidores do STJ. O alto índice de especialização e pós-graduação entre os participantes evidencia um corpo funcional preparado para lidar com a complexidade das demandas do Tribunal.

A presença de 1,54% de doutores e 12,89% de mestres sugere que há um interesse contínuo dos servidores em buscar qualificação. Em termos de comprometimento organizacional, a literatura aponta que funcionários com maior qualificação acadêmica tendem a apresentar altos níveis de comprometimento afetivo e normativo, especialmente quando percebem que sua formação é valorizada dentro da instituição (Bastos, 1993).

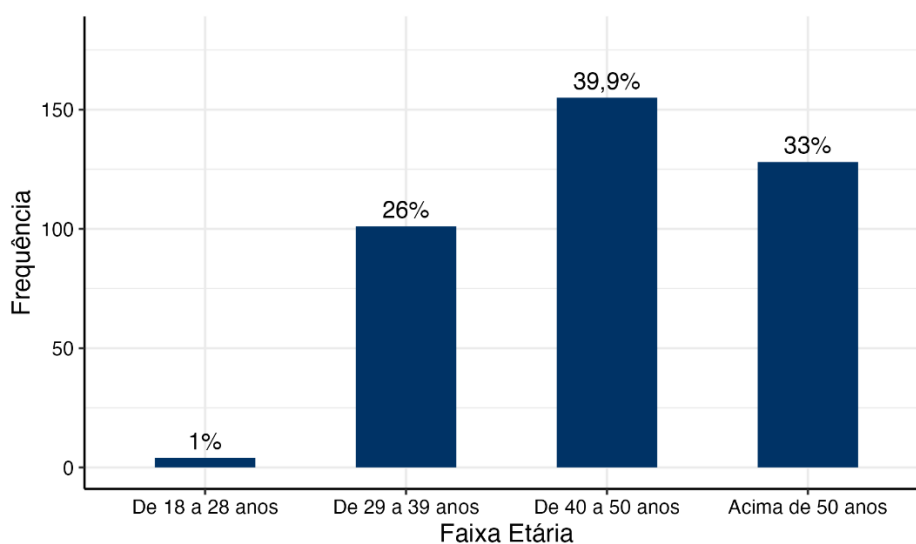
Além disso, a alta qualificação do corpo funcional pode mudar a forma com que esses servidores percebem o teletrabalho. Profissionais com maior grau de escolaridade tendem a ter maior autonomia na execução de suas tarefas, sendo menos dependentes da supervisão direta de gestores. Dessa forma, é possível que o teletrabalho seja visto como uma opção vantajosa para esse perfil de trabalhador, já que permite maior flexibilidade na execução das atividades, sem comprometer a qualidade do trabalho.

No entanto, é necessário ponderar que altos níveis de qualificação também podem gerar expectativas mais elevadas em relação às oportunidades de crescimento profissional. Se tais expectativas não forem atendidas, pode haver um aumento na insatisfação e, conseqüentemente, na intenção de rotatividade. Dessa forma, o estudo do comprometimento organizacional deve considerar a relação entre qualificação e percepção de valorização dentro da instituição.

Outro aspecto relevante é que servidores com níveis mais elevados de escolaridade podem apresentar uma maior criticidade em relação às políticas institucionais. Trabalhadores com mestrado e doutorado tendem a avaliar de forma mais criteriosa fatores como plano de carreira, reconhecimento profissional e políticas de valorização dos servidores. Isso pode gerar desafios para a gestão organizacional, uma vez que as expectativas desses profissionais em relação ao ambiente de trabalho são elevadas.

Em relação à distribuição etária da amostra, há demonstração de que a maior parte dos servidores se encontra nas faixas de 40-50 anos (39,95%) e acima de 50 anos (32,99%), totalizando 72,94% da amostra com idade superior a 40 anos. Apenas 1,03% possuem entre 18 e 28 anos, enquanto 26,03% estão na faixa de 29 a 39 anos. A seguir, o Gráfico 3 apresenta os dados compilados.

Gráfico 3. Distribuição etária dos servidores do STJ participantes do estudo



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esse dado sugere que o corpo funcional do STJ é composto majoritariamente por profissionais experientes, o que pode ter implicações diretas na análise do comprometimento organizacional e dos efeitos do teletrabalho. A literatura aponta que trabalhadores mais experientes tendem a ter níveis mais elevados de comprometimento afetivo e normativo, pois desenvolveram uma trajetória consolidada dentro da organização (Allen; Meyer, 1991).

A predominância de servidores com mais de 40 anos pode indicar que o STJ conta com um quadro estável e consolidado de funcionários. Esse fator pode ser positivo para a manutenção da cultura organizacional e para a preservação do conhecimento institucional, garantindo a continuidade dos processos e das práticas organizacionais.

Por outro lado, trabalhadores mais velhos também podem apresentar resistência a

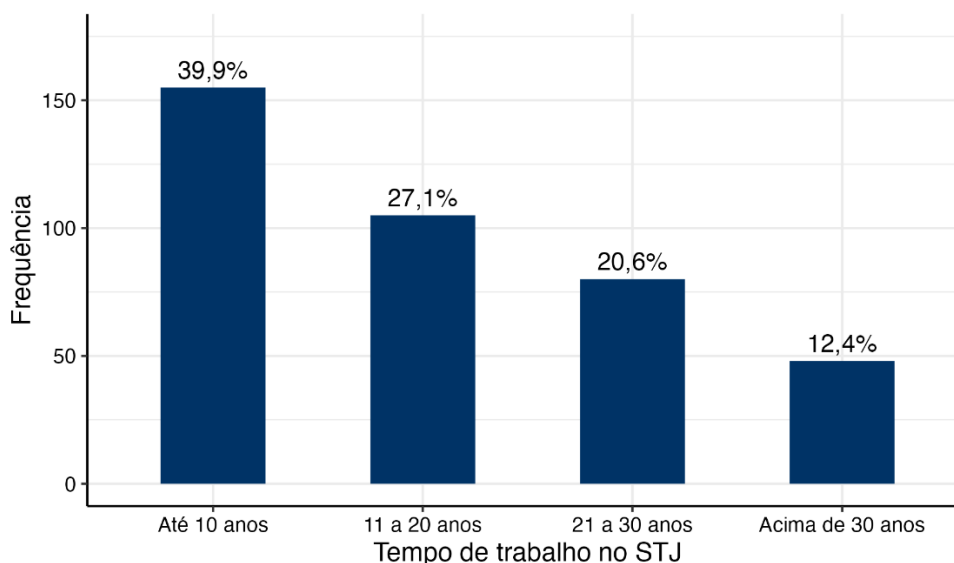
mudanças organizacionais, especialmente no que se refere à adoção de novas tecnologias e modelos de trabalho remoto. A adaptação ao teletrabalho pode ser um desafio para esse grupo, que pode estar mais acostumado com métodos tradicionais de trabalho. Isso reforça a importância de estratégias de capacitação e suporte para garantir a adesão e adaptação desses profissionais ao novo modelo de trabalho.

A baixa participação de servidores mais jovens pode indicar um desafio para a renovação do quadro funcional, o que pode ser um impeditivo à inovação e à adaptação a novas práticas organizacionais. Jovens profissionais tendem a trazer novas perspectivas para a organização, contribuindo para a modernização dos processos e para a implementação de novas tecnologias. Dessa forma, a atração e retenção de talentos mais jovens pode ser um fator estratégico para o STJ nos próximos anos.

Outro aspecto relevante é que a idade pode influenciar a percepção dos servidores sobre a flexibilidade do trabalho. Enquanto profissionais mais jovens podem valorizar o teletrabalho como uma oportunidade de equilibrar melhor a vida pessoal e profissional, servidores mais experientes podem priorizar a estabilidade e a previsibilidade do ambiente organizacional.

A análise do tempo de serviço revela um aspecto fundamental para compreender o vínculo dos servidores com a instituição, sendo essa variável um importante fator relacionado ao comprometimento organizacional. Os dados indicam que 39,95% dos servidores possuem até 10 anos de trabalho no STJ, enquanto 27,06% estão na faixa de 11 a 20 anos de serviço. Outros 20,62% apresentam um tempo de serviço entre 21 e 30 anos, e 12,37% possuem mais de 30 anos de vínculo com a organização, o que se acha representado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4. Análise do tempo de serviço dos servidores do STJ participantes do estudo



Fonte: elaborado pela autora (2025).



A elevada presença de servidores com mais de uma década de experiência institucional reflete um quadro de funcionários consolidado e estável. Isso indica que a organização oferece boas condições de trabalho e perspectivas atrativas de permanência. A estabilidade no emprego e os benefícios garantidos pelo serviço público favorecem a retenção desses profissionais, tornando o STJ uma instituição atrativa para servidores que buscam uma carreira sólida e duradoura.

Por outro lado, é importante considerar o que o tempo de serviço pode estar relacionado à percepção do comprometimento organizacional. Estudos indicam que servidores com maior tempo de vínculo apresentam um comprometimento normativo mais elevado, pois se sentem moralmente inclinados a permanecer na organização devido aos anos de dedicação e aos benefícios acumulados ao longo do tempo (Bandeira; Marques; Veiga, 2000).

Entretanto, servidores com muitos anos de serviço podem desenvolver um certo grau de acomodação, reduzindo sua disposição para mudanças e adaptações organizacionais. Isso pode ser especialmente relevante no contexto do teletrabalho, em que a adoção de novas tecnologias e métodos de trabalho pode gerar resistência entre aqueles habituados a um modelo tradicional de trabalho presencial.

A menor presença de servidores com até 10 anos de experiência (39,95%) sugere que a renovação do quadro funcional pode estar ocorrendo de maneira gradual. Esse grupo mais jovem pode ter percepções diferentes sobre o teletrabalho e o comprometimento organizacional. Servidores que ingressaram mais recentemente podem ter maior facilidade de adaptação ao trabalho remoto, uma vez que estão mais familiarizados com as ferramentas tecnológicas e práticas digitais necessárias para essa modalidade de trabalho.

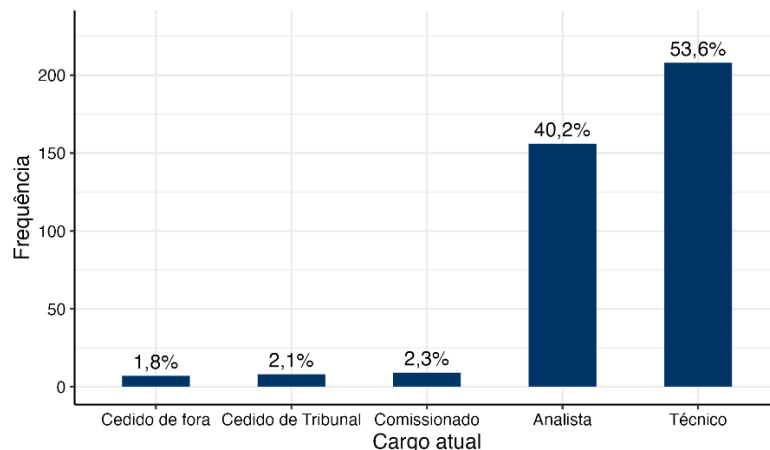
Além disso, servidores mais novos podem ter expectativas mais elevadas em relação ao crescimento profissional e à mobilidade dentro da instituição. Isso pode afetar a percepção sobre o comprometimento organizacional, especialmente no que diz respeito às oportunidades de progressão na carreira e à possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional.

Dessa forma, a análise do tempo de serviço no STJ sugere que diferentes grupos de servidores podem ter percepções distintas sobre o teletrabalho e o comprometimento organizacional, o que torna essencial a adoção de estratégias de gestão que levem em conta essas diferenças geracionais e institucionais.

A distribuição dos cargos ocupados pelos servidores participantes do estudo reflete a estrutura organizacional do STJ. A maioria dos servidores pertence ao quadro efetivo da instituição, com 53,61% ocupando o cargo de Técnico Judiciário e 40,21% atuando como Analista Judiciário. Além disso, há uma pequena parcela de servidores cedidos/requisitados

(3,86%) e comissionados sem vínculo com a administração pública (2,32%), dados esses representados no Gráfico 5.

Gráfico 5. Distribuição dos cargos dos servidores do STJ participantes do estudo



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A maioria dos participantes pertencer ao quadro efetivo tem implicações significativas para a análise do comprometimento organizacional. Servidores efetivos possuem maior estabilidade no emprego, o que pode contribuir para um comprometimento organizacional mais elevado, especialmente no comprometimento normativo. A segurança oferecida pelo vínculo efetivo e os benefícios de longo prazo proporcionados pelo serviço público incentivam a permanência desses profissionais na instituição.

Entretanto, servidores efetivos podem apresentar diferentes graus de comprometimento organizacional dependendo de sua trajetória dentro da instituição. Aqueles que percebem oportunidades de crescimento e valorização profissional tendem a demonstrar maior comprometimento afetivo e normativo, pois sentem que sua dedicação à organização é reconhecida e recompensada. Por outro lado, servidores que enfrentam dificuldades para progredir na carreira ou que percebem falta de reconhecimento podem apresentar comprometimento instrumental mais elevado, permanecendo na organização mais por necessidade do que por identificação com seus valores e objetivos.

Servidores cedidos e comissionados podem ter percepções distintas sobre o comprometimento organizacional, uma vez que sua vinculação com a instituição tende a ser menos estável. A menor presença desses servidores na amostra sugere que a rotatividade nesse grupo pode ser maior, o que pode afetar a identificação com a organização e sua disposição para se engajar em iniciativas de longo prazo.

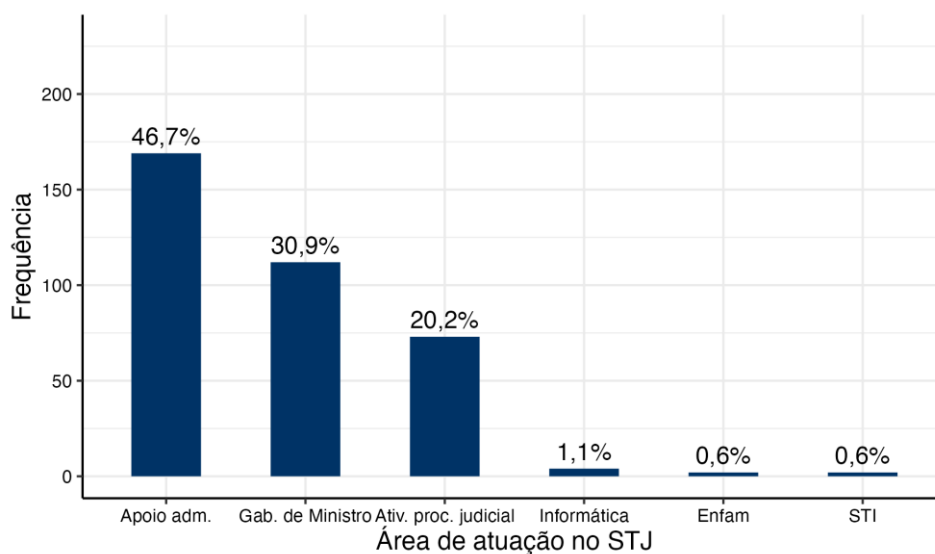
Além disso, a distribuição dos cargos dentro da organização pode influenciar a percepção dos servidores sobre o teletrabalho. Funções que exigem maior interação presencial,

como aquelas ligadas ao atendimento ao público e às atividades operacionais, podem ter menor adesão ao modelo remoto. Já servidores que desempenham atividades mais técnicas e administrativas podem perceber o teletrabalho como uma alternativa mais viável, permitindo maior flexibilidade e eficiência na realização de suas tarefas.

Portanto, a análise dos cargos ocupados pelos servidores reforça a necessidade de considerar as diferenças nas trajetórias e nas expectativas dos trabalhadores ao avaliar os efeitos do teletrabalho e do comprometimento organizacional.

A distribuição dos servidores por área de atuação no STJ indica que a maior parte dos participantes trabalha na área meio – Apoio Administrativo (43,55%). Em seguida, 28,87% dos servidores atuam no Gabinete de Ministro, enquanto 18,81% desempenham atividades relacionadas ao processo judicial. Outras áreas, como Informática e ENFAM, possuem uma participação menor na amostra, conforme está descrito no Gráfico 6.

Gráfico 6. Quantitativo de servidores do STJ participantes do estudo por área de atuação



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Essa distribuição reflete a estrutura organizacional do STJ, que conta com muitos servidores dedicados ao suporte administrativo e às atividades processuais. A predominância da área meio na amostra pode indicar que muitos servidores possuem atribuições que podem ser desempenhadas de forma remota, tornando o teletrabalho uma opção viável para esse grupo.

Por outro lado, servidores que atuam diretamente no processo judicial ou no Gabinete de Ministro podem ter uma percepção diferente sobre o teletrabalho, uma vez que suas atividades exigem maior interação com magistrados e outros setores da instituição. Para esses servidores, a presença física no ambiente de trabalho pode ser considerada essencial para garantir a fluidez e a eficiência dos processos judiciais.

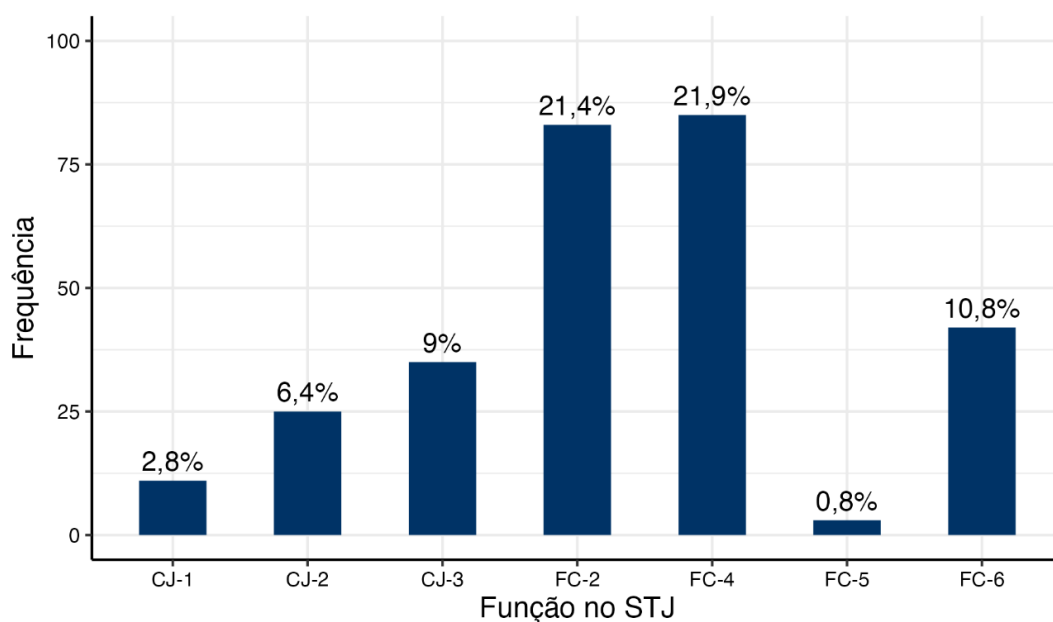
Além disso, a percepção sobre o comprometimento organizacional pode variar de acordo com a área de atuação. Servidores que trabalham em setores estratégicos ou que desempenham funções diretamente ligadas à missão da instituição podem apresentar um comprometimento afetivo mais elevado, pois sentem que seu trabalho tem um impacto direto nos objetivos organizacionais. Por outro lado, aqueles que atuam em áreas de suporte podem sentir uma menor conexão emocional com a organização, especialmente se perceberem que suas atividades não são devidamente valorizadas.

Essa diferenciação na percepção do comprometimento organizacional pode influenciar a forma como os servidores enxergam o teletrabalho. Enquanto alguns podem ver essa modalidade como uma oportunidade de aumentar sua produtividade e qualidade de vida, outros podem considerar que a presença física na instituição é fundamental para o desempenho adequado de suas funções.

Dessa forma, a análise das áreas de atuação dos servidores reforça a importância de adotar abordagens personalizadas para a implementação do teletrabalho, levando em conta as especificidades de cada setor e as demandas institucionais.

Os dados indicam que uma parte significativa dos servidores ocupa funções de confiança, com destaque para os grupos FC-4 (21,91%) e FC-2 (21,39%). No entanto, 26,80% dos servidores não informaram uma função específica, o que pode indicar que não ocupam cargos de chefia ou que desempenham atividades técnicas sem funções adicionais de liderança. Esses dados se encontram compilados no Gráfico 7.

Gráfico 7. Percentual de servidores do STJ participantes da pesquisa que ocupam função de confiança



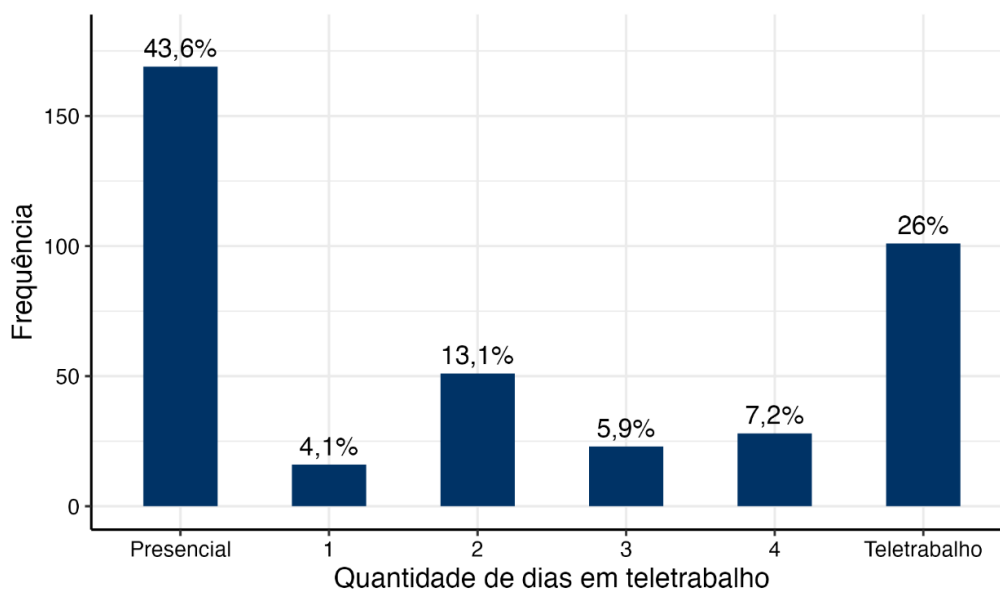
Fonte: elaborado pela autora (2025).

A presença de servidores em funções de confiança pode alterar a percepção sobre o teletrabalho e o comprometimento organizacional. Servidores que ocupam cargos de liderança tendem a ter maior envolvimento com a gestão da instituição, o que pode reforçar seu comprometimento afetivo e normativo. Esses profissionais frequentemente participam de decisões estratégicas e possuem maior autonomia na execução de suas tarefas, o que pode influenciar sua disposição para adotar o teletrabalho.

Por outro lado, servidores sem funções de confiança podem ter uma visão diferente sobre o teletrabalho, dependendo da forma como a instituição implementa essa modalidade e garante o suporte necessário para sua realização eficiente.

A análise do regime de trabalho dos servidores participantes revela um cenário diversificado em relação à adoção do teletrabalho no STJ. Os dados indicam que 43,56% dos servidores trabalham presencialmente todos os dias da semana, enquanto 26,03% atuam em teletrabalho integral. Já aqueles que adotam um modelo híbrido estão distribuídos da seguinte forma: 4,12% trabalham remotamente uma vez por semana, 13,14% duas vezes por semana, 5,93% três vezes por semana e 7,22% quatro vezes por semana. A seguir, o Gráfico 8 demonstra os dados encontrados.

Gráfico 8. Análise do regime de trabalho dos servidores do STJ participantes da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A distribuição dos regimes de trabalho demonstra que uma parte significativa dos servidores ainda trabalha presencialmente em tempo integral, enquanto outra parcela substancial adotou o teletrabalho parcial ou total. Essa diferença na adoção do modelo remoto



pode estar relacionada a diversos fatores, incluindo a natureza das atividades desempenhadas, a cultura organizacional do STJ e as percepções individuais dos servidores sobre o impacto do teletrabalho em sua produtividade e bem-estar.

A predominância do regime presencial sugere que muitas atividades dentro da instituição ainda são estruturadas com base em interações diretas e em processos administrativos que exigem a presença física dos servidores. No entanto, a significativa adesão ao teletrabalho integral e parcial indica uma tendência de modernização das relações de trabalho no STJ, permitindo que uma parcela expressiva dos funcionários exerça suas funções remotamente sem comprometer a eficiência das operações institucionais.

Do ponto de vista do comprometimento organizacional, estudos indicam que trabalhadores que possuem maior flexibilidade de trabalho tendem a apresentar níveis elevados de comprometimento afetivo (Allen; Meyer, 1991). Isso ocorre porque a autonomia na gestão do tempo e a possibilidade de equilibrar a vida profissional e pessoal podem exercer influência na satisfação do trabalhador.

Por outro lado, o fato de uma parcela significativa dos servidores ainda estar no regime presencial pode estar associado a diferentes fatores. Para alguns, a necessidade de interação com colegas e gestores pode ser um elemento central para o desempenho das atividades. Além disso, há funções que exigem a presença física devido à sua natureza operacional, como aquelas relacionadas ao suporte administrativo direto a magistrados ou ao atendimento ao público.

Além disso, a divisão entre trabalho remoto e presencial afetar a percepção dos servidores sobre igualdade de oportunidades e reconhecimento profissional. Algumas pesquisas apontam que trabalhadores remotos podem sentir que têm menos visibilidade perante os gestores, o que pode influenciar seu comprometimento organizacional e sua percepção de justiça na distribuição de oportunidades de ascensão na carreira (Siqueira; Gomide Júnior, 2004).

Dessa forma, compreender a distribuição dos regimes de trabalho dentro do STJ permite uma análise mais profunda sobre como o teletrabalho influencia o comprometimento dos servidores e quais estratégias podem ser adotadas para garantir que essa modalidade seja implementada de forma eficaz e equitativa dentro da instituição.

Para facilitar a compreensão dos dados apresentados, é relevante destacar um resumo da distribuição das variáveis sociodemográficas analisadas. A Tabela 1 a seguir apresenta as principais características da amostra, oferecendo um panorama sobre os servidores participantes do estudo.

**Tabela 1.** Distribuição das variáveis sociodemográficas da amostra

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo		
Feminino	201	51,81%
Masculino	184	47,42%
Prefiro não responder	3	0,77%
Escolaridade		
Ensino Médio	2	0,52%
Ensino Superior	62	15,98%
Especialização	268	69,07%
Mestrado	50	12,89%
Doutorado	6	1,54%
Faixa Etária		
18 a 28 anos	4	1,03%
29 a 39 anos	101	26,03%
40 a 50 anos	155	39,95%
Acima de 50 anos	128	32,99%
Tempo STJ		
Até 10 anos	155	39,95%
11 a 20 anos	105	27,06%
21 a 30 anos	80	20,62%
Acima de 30 anos	48	12,37%
Cargo atual		
Cedido/requisitado fora do Judiciário	7	1,80%
Cedido/requisitado de outro Tribunal	8	2,06%
Comissionado sem vínculo com a Adm.	9	2,32%
Servidor efetivo (Analista Judiciário)	156	40,21%
Servidor efetivo (Técnico Judiciário)	208	53,61%
Área STJ (Top 5)		
Área meio – Apoio administrativo	169	43,55%
Área fim – Gabinete de Ministro	112	28,87%
Área fim – Atividades do processo judicial	73	18,81%
Informática	4	1,03%
Enfam	2	0,52%
STI	2	0,52%
Outras	26	6,70%
Função atual		
CJ-1	11	2,84%



CJ-2	25	6,44%
CJ-3	35	9,02%
FC-2	83	21,39%
FC-4	85	21,91%
FC-5	3	0,77%
FC-6	42	10,83%
Em branco	104	26,80%
Regime de trabalho		
Presencial todos os dias da semana	169	43,56%
Teletrabalho 1 vez por semana	16	4,12%
Teletrabalho 2 vezes por semana	51	13,14%
Teletrabalho 3 vezes por semana	23	5,93%
Teletrabalho 4 vezes por semana	28	7,22%
Teletrabalho Integral	101	26,03%

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A apresentação dessas frequências permite uma visão mais estruturada das características dos servidores estudados, facilitando a compreensão dos padrões de distribuição dos dados e suas implicações para o estudo do comprometimento organizacional e do teletrabalho no STJ.

Após a caracterização sociodemográfica da amostra, a análise do comprometimento organizacional é essencial para entender como os servidores se vinculam à instituição e quais fatores influenciam esse vínculo. O comprometimento organizacional é um constructo amplamente estudado na literatura da administração e da psicologia organizacional, sendo considerado um dos principais preditores de comportamento no ambiente de trabalho, incluindo desempenho, intenção de permanência e satisfação no trabalho.

O estudo baseia-se no modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1991), que divide esse constructo em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Cada uma dessas dimensões tem implicações distintas para a forma como os servidores percebem seu trabalho e sua permanência na organização.

- **Comprometimento afetivo:** Relaciona-se ao vínculo emocional do indivíduo com a organização, refletindo o quanto ele se sente identificado e engajado com os valores e objetivos institucionais. Servidores com alto comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam e sentem prazer em fazer parte dela.
- **Comprometimento instrumental:** Refere-se aos custos percebidos pelo servidor em deixar a organização. Esse tipo de comprometimento está ligado a fatores pragmáticos,

como estabilidade financeira, benefícios e dificuldades em encontrar novas oportunidades no mercado de trabalho.

- **Comprometimento normativo:** Baseia-se em um senso de obrigação moral de permanecer na organização. Servidores com alto comprometimento normativo sentem que devem permanecer na instituição por dever ou gratidão, independentemente de fatores emocionais ou pragmáticos.

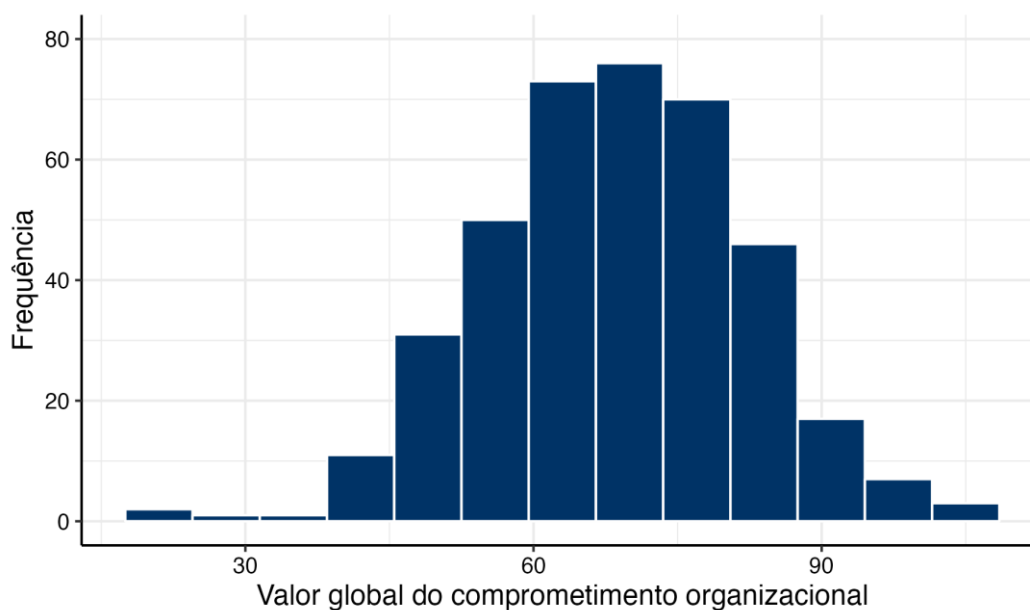
A análise das três dimensões permite compreender de maneira mais ampla as razões que levam os servidores a permanecerem no STJ e como o teletrabalho pode influenciar essas percepções.

4.2 Nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e presencial

Neste item buscou-se responder aos segundo e terceiro objetivos específicos, quais sejam: identificar o nível de comprometimento de servidores em teletrabalho e em trabalho presencial; e, comparar o nível de comprometimento entre servidores em teletrabalho e aqueles em trabalho presencial no contexto atual de práticas utilizadas em teletrabalho.

Assim, verificou-se que a pontuação geral do comprometimento organizacional variou entre 20 e 108 pontos, com média de 68,8 pontos e desvio padrão de 13,49, conforme se verifica no Gráfico 9. Essa média indica que, em geral, os servidores possuem um nível de comprometimento moderado a alto.

Gráfico 9. Pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os resultados mostram que 50% dos servidores têm escores entre 60 e 78 pontos, o que

equivale a uma média de 3,3 a 4,3 pontos por questão em uma escala tipo *Likert* de 1 a 6. Isso significa que a maioria dos servidores tende a concordar parcialmente ou discordar parcialmente dos itens que medem o comprometimento. As pontuações estão disposta no Quadro 4, na sequência.

Quadro 4. Quadro-resumo da pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa

Mínimo	Q1	Q2 - Mediana	Média	Q3	Máximo	DP
20	60	70	68,85	78	108	13,49

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Q1 = 1º quartil (25% dos valores estão abaixo de Q1); Q2 = Mediana = 2º quartil (50% dos valores estão abaixo de Q2); Q3 = 3º quartil (75% dos valores estão abaixo de Q3 e 25% acima); DP = desvio padrão. Fonte: a autora (2025).

O fato de a média estar próxima de 70 pontos indica um nível de comprometimento positivo, embora não esteja no patamar máximo. Para compreender melhor esse resultado, é fundamental analisar as três dimensões separadamente.

A análise dos escores totais sugere que os servidores do STJ, em sua maioria, possuem um vínculo moderado com a instituição. Isso pode ser interpretado como um reflexo das condições de trabalho oferecidas, incluindo estabilidade no emprego, políticas de valorização profissional e a estrutura organizacional do tribunal. No entanto, o comprometimento organizacional pode variar entre diferentes subgrupos da amostra, o que será aprofundado nas seções seguintes.

A avaliação do comprometimento organizacional por dimensões permite um entendimento mais detalhado sobre os fatores que motivam os servidores do STJ a permanecerem na instituição. Como descrito anteriormente, a pesquisa baseia-se no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), que classifica o comprometimento em três categorias distintas: afetivo, instrumental e normativo. Isso está disposto no Quadro 5, adiante.

Quadro 5. Quadro-resumo por dimensão

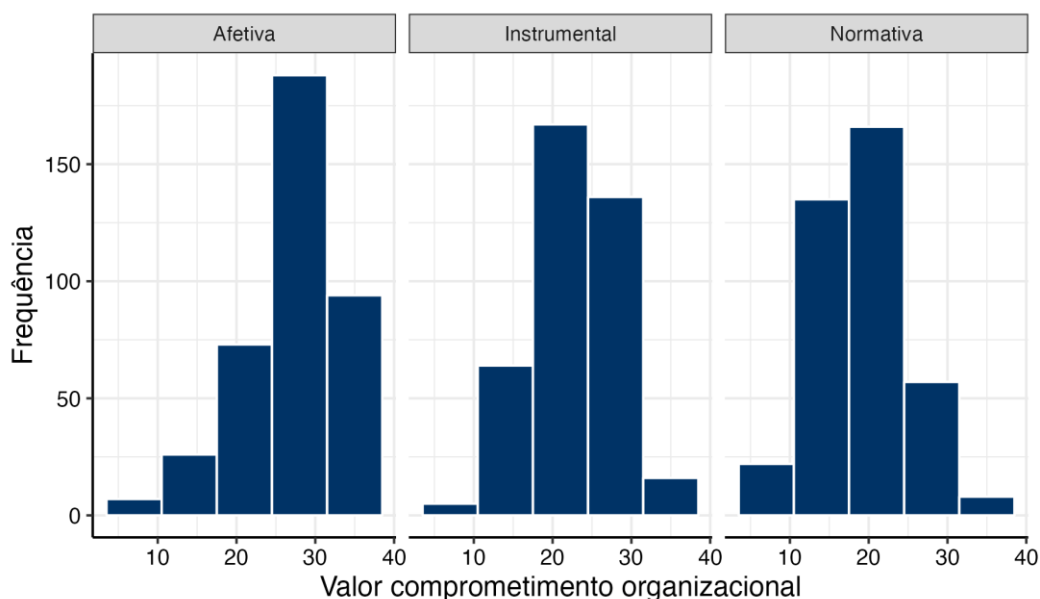
Dimensão	Mínimo	Q1	Q2 - Mediana	Média	Q3	Máximo	DP
Afetiva	6	24	29	27,15	31	36	6,08
Instrumental	6	19	23	22,68	27	36	5,47
Normativa	6	15	19	18,82	22	36	5,60

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A média de cada dimensão reflete diferentes aspectos do comprometimento dos servidores. A dimensão afetiva apresenta uma média de 27,15, indicando um comprometimento

emocional moderado. A dimensão instrumental, com uma média de 22,68, sugere que os servidores percebem benefícios tangíveis em permanecer na instituição. Já a dimensão normativa, com uma média de 18,82, aponta um senso de obrigação moderado em relação à permanência na instituição. Todo o exposto se encontra disposto no Gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10. Gráfico dos percentuais de distribuição da pontuação geral do comprometimento organizacional dos servidores do STJ participantes da pesquisa por dimensão



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os resultados indicam que o comprometimento afetivo apresentou os maiores escores médios entre os servidores do STJ, seguido pelo comprometimento instrumental e, por último, pelo comprometimento normativo. Esse padrão é consistente com pesquisas anteriores, que mostram que o comprometimento afetivo geralmente tem a maior correlação com comportamentos desejáveis no ambiente organizacional, como desempenho no trabalho, disposição para colaborar e intenção de permanência na instituição (Bastos, 1993).

Tabela 2. Distribuição das respostas por dimensão de comprometimento organizacional

	Afetiva		Instrumental		Normativa	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Tot	78	3,4%	188	8,1%	443	19,0%
Discordo	170	7,3%	425	18,3%	622	26,7%
Discordo Parc	161	6,9%	405	17,4%	314	13,5%
Concordo Parc	545	23,4%	398	17,1%	332	14,3%
Concordo	790	33,9%	519	22,3%	355	15,3%
Concordo Tot	584	25,1%	393	16,9%	261	11,2%

Fonte: elaborado pela autora (2025).



Os escores médios para cada dimensão foram os seguintes:

- Comprometimento afetivo: Média de 27,15 pontos, com valores variando entre 6 e 36.
- Comprometimento instrumental: Média de 22,68 pontos, também com variação entre 6 e 36.
- Comprometimento normativo: Média de 18,82 pontos, sendo a dimensão com menor pontuação entre os servidores.

O comprometimento afetivo se destaca como o principal fator que mantém os servidores vinculados à instituição. Esse tipo de comprometimento reflete um alto grau de identificação com a organização e um sentimento positivo em relação ao trabalho desenvolvido. Quando um servidor possui um comprometimento afetivo elevado, ele permanece na instituição porque deseja, e não apenas por necessidade ou obrigação.

A forte presença dessa dimensão na amostra do STJ pode estar associada a uma série de fatores institucionais, como a estabilidade no emprego, o reconhecimento profissional e o ambiente de trabalho. A literatura aponta que trabalhadores que percebem suporte organizacional, oportunidades de crescimento e boas relações interpessoais tendem a desenvolver um comprometimento afetivo mais elevado (Allen; Meyer, 1991).

Por outro lado, o comprometimento instrumental, que mede a permanência no trabalho baseada nos custos percebidos de sair da instituição, também apresentou escores moderados. Isso indica que uma parcela dos servidores permanece no STJ não apenas por identificação emocional, mas também por fatores como estabilidade financeira, benefícios e dificuldades em encontrar novas oportunidades profissionais.

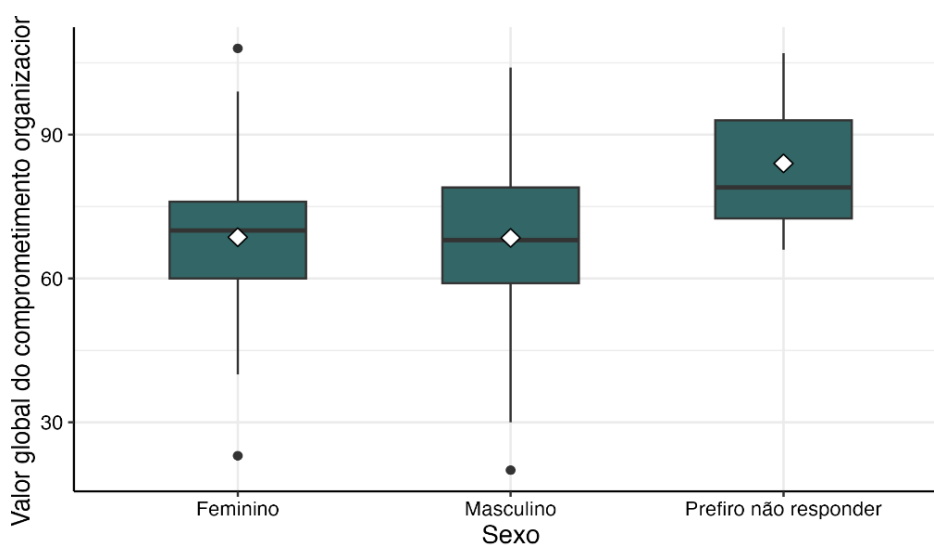
O comprometimento normativo, por sua vez, foi a dimensão com menor pontuação entre os servidores do STJ. Esse resultado sugere que poucos trabalhadores permanecem na organização exclusivamente por um senso de dever ou obrigação moral. A baixa pontuação dessa dimensão pode ser interpretada como um reflexo das mudanças nas relações de trabalho ao longo dos anos, em que os profissionais têm buscado cada vez mais alinhar suas carreiras a fatores como satisfação pessoal e oportunidades de desenvolvimento, em vez de se sentirem obrigados a permanecer em uma instituição por lealdade institucional.

A análise dos dados indica que, para manter altos níveis de comprometimento organizacional entre os servidores do STJ, a instituição deve continuar investindo em estratégias que fortaleçam o vínculo afetivo dos trabalhadores, garantindo que eles se sintam valorizados e reconhecidos. Além disso, políticas que incentivem a capacitação contínua podem reforçar o comprometimento instrumental, reduzindo a possibilidade de insatisfação com a falta

de oportunidades de crescimento.

A relação entre gênero e comprometimento organizacional é um tema amplamente debatido na literatura da administração e da psicologia organizacional. Estudos indicam que mulheres, de maneira geral, tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento afetivo, enquanto os homens demonstram uma maior influência de fatores instrumentais em sua relação com a organização (Bastos, 1993). O Gráfico 11 demonstra essa relação.

Gráfico 11. relação entre gênero e comprometimento organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Na amostra analisada, os dados não indicaram diferenças estatisticamente significativas nos escores gerais de comprometimento entre homens e mulheres. Ambos os grupos apresentaram médias muito próximas nas três dimensões do comprometimento organizacional, sugerindo que o gênero não é um fator determinante para o nível de comprometimento dos servidores do STJ.

Esse resultado pode ser interpretado de diversas maneiras. Primeiramente, a homogeneidade dos escores entre os gêneros pode refletir uma cultura organizacional equitativa, em que as percepções sobre reconhecimento, valorização e estabilidade no trabalho são semelhantes para homens e mulheres. Além disso, a predominância de servidores com formação acadêmica avançada e experiência institucional consolidada pode minimizar as diferenças de gênero em relação ao comprometimento.

Outro fator a ser considerado é que, no serviço público brasileiro, as políticas de igualdade de gênero vêm sendo fortalecidas ao longo dos anos, o que pode ter contribuído para a convergência dos níveis de comprometimento entre homens e mulheres. A estabilidade no emprego e as oportunidades de crescimento na carreira são fatores que afetam ambos os gêneros

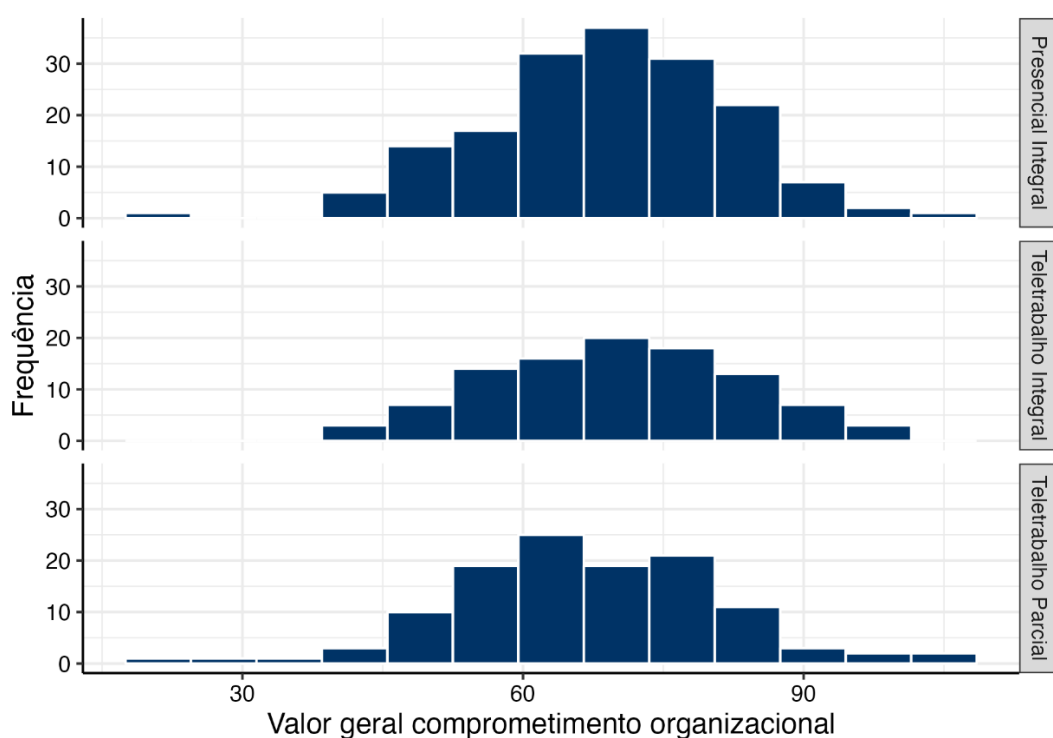
de forma semelhante, reduzindo possíveis discrepâncias na forma como percebem seu vínculo com a organização.

Apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros, pesquisas futuras podem explorar com mais profundidade como fatores como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, expectativas de progressão na carreira e percepção de reconhecimento influenciam o comprometimento organizacional de homens e mulheres no serviço público.

Uma das hipóteses do estudo era que o regime de trabalho poderia afetar o comprometimento organizacional dos servidores. Considerando a crescente adoção do teletrabalho e os debates sobre seus efeitos na participação e na produtividade, era esperado que houvesse diferenças nos níveis de comprometimento entre servidores que trabalham presencialmente e aqueles que atuam remotamente.

Diante disso, o Gráfico 12 mostra o valor geral do comprometimento organizacional dos servidores em diferentes modalidades de trabalho: presencial integral, teletrabalho integral e teletrabalho parcial. A frequência de comprometimento é maior no teletrabalho parcial, seguida pelo teletrabalho integral e, por último, o presencial integral. Isso sugere que o teletrabalho parcial pode estar associado a um maior nível de comprometimento organizacional entre os servidores.

Gráfico 12. Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho 1

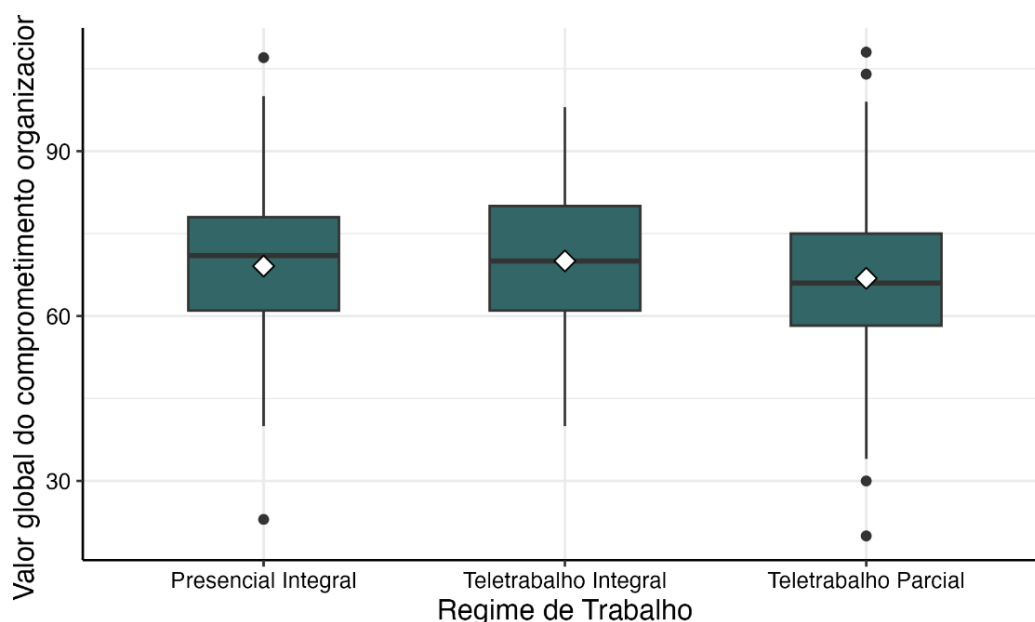


Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os dados, no entanto, indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de comprometimento dos servidores presenciais e dos teletrabalhadores. A média dos grupos foi muito próxima em todas as dimensões analisadas, sugerindo que a modalidade de trabalho – presencial ou remoto – não traz alterações relevantes na forma como os servidores percebem seu vínculo com a instituição.

Esse achado reforça a ideia de que o comprometimento organizacional não está necessariamente ligado à presença física no ambiente de trabalho, mas sim a outros fatores, como a percepção de suporte organizacional, a clareza nas expectativas institucionais e a qualidade da comunicação interna. Servidores que trabalham remotamente podem continuar comprometidos com a organização desde que sintam que suas contribuições são valorizadas e que têm acesso aos recursos necessários para desempenhar suas funções com eficiência. A referência se encontra desenhada no Gráfico 13 seguinte.

Gráfico 13. Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho 2



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Ao mesmo tempo, o fato de não haver diferenças significativas entre os grupos sugere que o teletrabalho não tem efeito negativo no comprometimento organizacional. Isso contraria algumas preocupações levantadas na literatura sobre teletrabalho, que sugerem que a falta de interação presencial poderia reduzir a participação dos trabalhadores com a organização (Sampaio, 2020). No contexto do STJ, os dados sugerem que os servidores conseguem manter seu vínculo organizacional mesmo atuando remotamente.

Esse resultado reforça a importância de políticas institucionais que garantam que os teletrabalhadores tenham as mesmas oportunidades de reconhecimento e crescimento

profissional que os servidores presenciais. Estratégias como reuniões regulares, *feedback* (retorno ou avaliação sobre o desempenho) contínuo e oportunidades de desenvolvimento podem ajudar a manter os níveis de comprometimento organizacional em patamares elevados, independentemente da modalidade de trabalho adotada. Assim, o Quadro 6, a seguir, mostra o resumo dos valores globais aqui apresentados.

Quadro 6. Quadro-resumo do Valor global do comprometimento organizacional por regime de trabalho

Regime de Trab	Mínimo	Q1	Q2 - Mediana	Média	Q3	Máximo	DP
Presencial Integral	23	61	71	69,09	78	107	13,11
Teletrabalho Integral	40	61	70	70,02	80	98	12,98
Teletrabalho Parcial	20	58	66	66,86	75	108	14,34

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A análise do comprometimento organizacional dos servidores do STJ revelou padrões interessantes sobre os fatores que influenciam sua relação com a instituição. O comprometimento afetivo foi a dimensão predominante, indicando que os servidores, em geral, se sentem emocionalmente vinculados à organização. Esse resultado é positivo, pois sugere que a instituição conseguiu criar um ambiente onde os trabalhadores se identificam com os valores e objetivos organizacionais.

Além disso, a ausência de diferenças significativas entre os grupos analisados (gênero e regime de trabalho) sugere que a cultura organizacional do STJ promove um ambiente de trabalho equitativo e estruturado, permitindo que todos os servidores, independentemente do seu perfil ou modalidade de trabalho, mantenham um vínculo organizacional consistente.

A análise do teletrabalho no STJ é um dos principais focos deste estudo, uma vez que busca compreender as vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores, bem como suas preferências quanto ao regime de trabalho. Além disso, a relação entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional é um dos aspectos centrais da pesquisa.

Os dados indicam que o teletrabalho já é uma realidade consolidada no STJ, com uma parcela significativa dos servidores adotando essa modalidade de trabalho em alguma medida. No entanto, a percepção dos servidores quanto ao efeito do teletrabalho em sua produtividade, bem-estar e comprometimento organizacional apresenta variações que merecem uma análise detalhada.

A adoção do teletrabalho no setor público brasileiro tem sido um tema amplamente discutido nos últimos anos, especialmente após a pandemia da COVID-19, que impulsionou a implementação dessa modalidade de forma emergencial. No caso do STJ, o teletrabalho já vinha sendo adotado antes desse período, mas sua expansão foi acelerada pela necessidade de

adaptação às novas circunstâncias.

Nesta pesquisa, verificou-se, também, os principais aspectos do teletrabalho na instituição, incluindo suas vantagens e desafios, a preferência dos servidores pelo modelo remoto ou híbrido e o conhecimento sobre a regulamentação vigente.

A percepção dos servidores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho reflete tanto os benefícios organizacionais dessa modalidade quanto os desafios enfrentados pelos trabalhadores. Os servidores apontaram as seguintes vantagens como as mais relevantes:

1. Autonomia na realização das atividades e flexibilidade de horário (61,1%);
2. Aproveitamento do tempo de deslocamento para o trabalho em outras atividades (56,4%);
3. Melhoria da qualidade de vida (53,9%);
4. Possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal (48,2%);
5. Redução de gastos com vestuário e transporte (36,6%).

A principal vantagem apontada pelos servidores foi a autonomia na realização das atividades e a flexibilidade de horário. Esse aspecto é frequentemente citado na literatura sobre teletrabalho como um dos maiores benefícios dessa modalidade (Sampaio, 2020). A flexibilidade no cumprimento das tarefas permite que os servidores organizem melhor sua rotina, conciliando suas demandas profissionais com necessidades pessoais.

Além disso, a eliminação do tempo de deslocamento até o local de trabalho também foi considerada um benefício significativo. Servidores que antes gastavam várias horas diárias no trânsito passaram a utilizar esse tempo para atividades produtivas ou para melhorar sua qualidade de vida, o que pode sugerir que o nível de satisfação com o trabalho e a motivação sejam aumentados.

A melhoria na qualidade de vida também se destaca como um dos principais benefícios do teletrabalho. Esse fator está diretamente relacionado à redução do estresse causado pelo deslocamento diário e à possibilidade de equilibrar melhor as demandas profissionais e pessoais. Muitos servidores relataram que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho contribuiu para um maior bem-estar, permitindo que realizassem atividades físicas, passassem mais tempo com a família e adotassem hábitos mais saudáveis.

Outro benefício mencionado foi a redução de despesas com vestuário e transporte. No contexto do serviço público, no qual muitas funções exigem um código de vestimenta formal, os servidores perceberam uma economia considerável ao trabalhar de casa. Além disso, os custos com transporte – seja por meio de veículo próprio ou transporte público – também foram reduzidos, o que sugere um ganho indireto na renda dos teletrabalhadores.



Por outro lado, as principais desvantagens mencionadas pelos servidores foram:

1. Isolamento profissional e social (49,7%);
2. Redução das oportunidades de ascensão a cargos comissionados (44,8%);
3. Cumprimento de metas superiores às estabelecidas para servidores presenciais (32,5%);
4. Custos com equipamentos e infraestrutura para o teletrabalho (26,8%);
5. Dificuldades em manter a autodisciplina (14,4%).

O isolamento profissional e social foi a desvantagem mais citada. Isso reflete a preocupação de que o distanciamento físico possa afetar a troca de experiências, a colaboração entre colegas e até mesmo o senso de pertencimento à organização (Romar, 2018). Muitos servidores relataram que a ausência do contato presencial dificulta a comunicação interpessoal e reduz as interações informais, que são essenciais para a construção de relações de confiança no ambiente de trabalho.

Outra preocupação levantada foi a redução das oportunidades de ascensão na carreira. A menor visibilidade dos servidores em teletrabalho pode reduzir as chances de serem considerados para promoções ou cargos comissionados, uma vez que a interação com gestores e tomadores de decisão é reduzida. Esse fator pode afetar a motivação dos trabalhadores que aspiram crescer profissionalmente dentro da instituição.

O cumprimento de metas superiores para servidores em teletrabalho também foi apontado como uma desvantagem. Alguns participantes relataram que, devido à falta de supervisão presencial, há uma tendência de se exigir um nível de produtividade maior dos trabalhadores remotos, o que pode gerar um aumento da carga de trabalho e um sentimento de cobrança excessiva.

Além disso, os custos com infraestrutura também foram destacados como um desafio. Embora o teletrabalho traga economia em alguns aspectos, ele também gera despesas com equipamentos, internet e energia elétrica. Os servidores, que não receberam suporte da instituição desses recursos, podem enfrentar dificuldades para manter um ambiente de trabalho adequado.

Por fim, a dificuldade em manter a autodisciplina foi mencionada por uma parcela dos servidores. Para algumas pessoas, a ausência de um ambiente formal de trabalho pode representar um desafio para manter a concentração e a produtividade ao longo do dia. Isso reforça a importância de estratégias organizacionais para apoiar os servidores no gerenciamento de sua rotina de trabalho remoto. A Tabela 3 apresenta uma visão geral da percepção dos servidores em relação ao tema.



Tabela 3. Frequência de respostas e percentuais de vantagens e desvantagens citadas pelos servidores do STJ participantes da pesquisa para o regime de teletrabalho

Vantagens	Frequência	%
Autonomia na realização das atividades e flexibilidade de horário.	237	61,1%
Aproveitamento do tempo de deslocamento para o trabalho em outras atividades.	219	56,4%
Melhorar a qualidade de vida.	209	53,9%
Possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal.	187	48,2%
Redução de gastos com vestuário e transporte (gasolina, etc.).	142	36,6%
Redução de interferências e distrações.	74	19,1%
Segurança ao trabalhar em casa, com menos exposição à poluição, à violência e aos estresse em deslocamento.	67	17,3%
Não vejo vantagem.	2	0,5%
Como mãe de crianças em idade escolar, é extremamente importante pois posso me dedicar aos horários deles e cumprir meu trabalho, já que posso fazer meu próprio horário se entrego as metas estabelecidas. Ressalto que não tenho família em Brasília.	1	0,3%
Engajamento/Motivação.	1	0,3%
Maior produtividade.	1	0,3%
Não lidar diretamente com a chefia.	1	0,3%
Não se aplica ao meu setor, além do trabalho presencial, ainda há visitas/diligências junto aos fornecedores de serviços mecânicos.	1	0,3%
Sou portadora do Transtorno do Espectro Autista e as condições de trabalho presencial não são totalmente adequadas à minha condição. Nos momentos em que fui submetida ao trabalho presencial, tive de aumentar muito a quantidade de medicamentos que tomava e os recursos de apoio psicológico.	1	0,3%
Desvantagens		
Isolamento profissional e social.	193	49,7%
Redução das oportunidades de ascensão a cargos comissionados, pois há menor interação e visibilidade com superiores hierárquicos.	174	44,8%
Cumprir metas superiores às estabelecidas para os servidores que desempenham suas atividades nas dependências do Tribunal.	126	32,5%
Custos com equipamentos, incluindo aquisição e manutenção, e com a infraestrutura necessária para o teletrabalho.	104	26,8%
Não vejo desvantagem.	92	23,7%
Dificuldades em manter a autodisciplina.	56	14,4%
Conflito entre trabalho e vida familiar.	53	13,7%
Risco de problemas de saúde se os equipamentos utilizados não forem adequados.	21	5,4%
Não adequação ao teletrabalho.	17	4,4%
Depende do estágio a vida da pessoa: com filhos pequenos, teletrabalho é essencial; para uma pessoa vivendo sozinha, a socialização no presencial é benéfica.	1	0,3%
Desperdício de tempo no deslocamento de/para o trabalho e no tempo ocioso durante a jornada de trabalho.	1	0,3%
Despreparo de alguns setores para lidar com o teletrabalho.	1	0,3%
Dificuldade de desligar do trabalho.	1	0,3%
Dificuldade de gestores em gerenciar de forma igual servidores presenciais e em teletrabalho.	1	0,3%
É uma área que requer muito pouco a modalidade de teletrabalho.	1	0,3%
Economia em deslocamento, mas muito maiores gastos em energia.	1	0,3%
Falta de preparo de algumas unidades para trabalhar junto a teletrabalhadores.	1	0,3%
Não poder utilizar o berçário se eu não estiver exercendo as atividades presencialmente no tribunal.	1	0,3%

Perda da cultura organizacional.	1	0,3%
Preconceito dos colegas que estão em trabalho normal.	1	0,3%
Quebra do vínculo institucional.	1	0,3%
Redução das oportunidades de ascensão a cargos comissionados C.Js.	1	0,3%

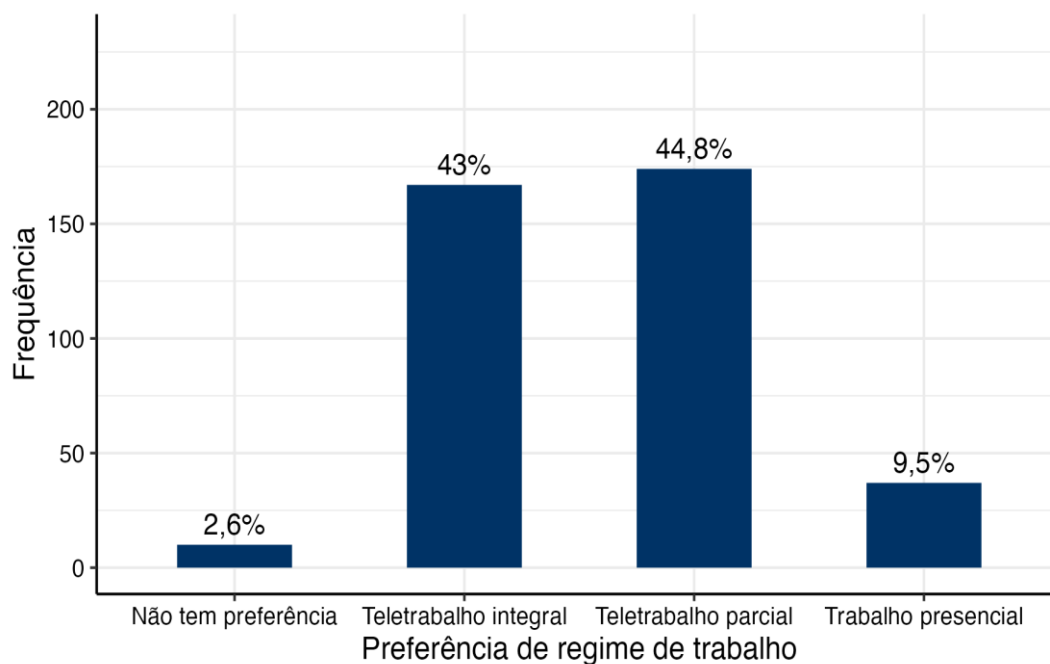
Fonte: elaborado pela autora (2025).

A pesquisa também analisou a preferência dos servidores em relação ao regime de trabalho. Os resultados indicam que:

- 44,85% preferem teletrabalho parcial;
- 43,04% preferem teletrabalho integral;
- 9,54% preferem o trabalho presencial;
- 2,58% não têm preferência definida.

Esses dados reforçam que a grande maioria dos servidores prefere algum grau de teletrabalho (quase 88%), o que indica uma aceitação ampla desse modelo de trabalho. Em seguida, os dados estão dispostos no Gráfico 14.

Gráfico 14. Preferência por modalidade de regime de teletrabalho dos servidores do STJ participantes da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

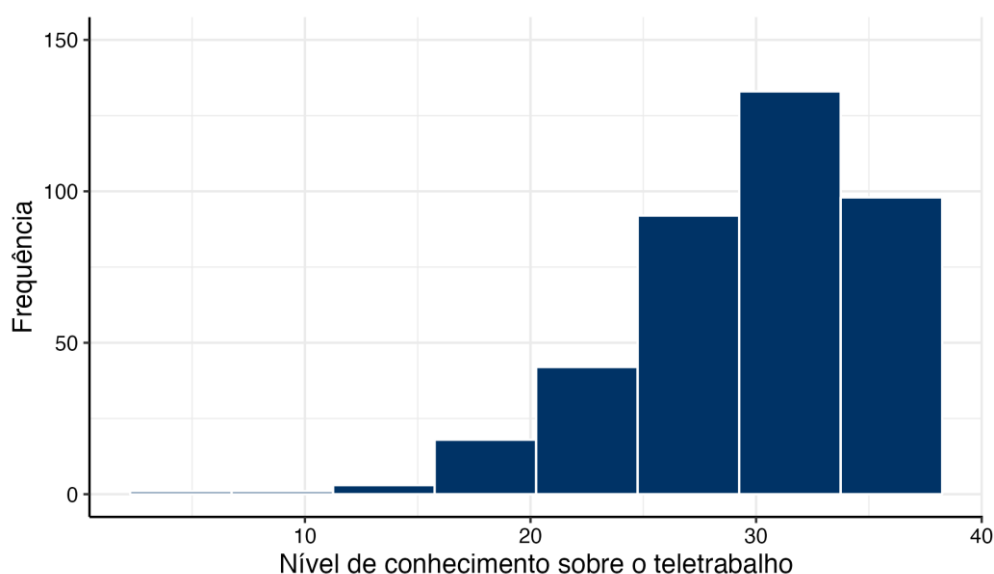
A preferência pelo teletrabalho parcial pode estar relacionada à busca por um equilíbrio entre os benefícios do trabalho remoto (flexibilidade e economia de tempo) e as vantagens do presencial (interação social e visibilidade profissional). Esse resultado sugere que modelos híbridos de trabalho podem representar a melhor alternativa para atender às expectativas dos servidores e às necessidades organizacionais.

Por outro lado, a baixa preferência pelo regime presencial integral sugere que a maioria

dos servidores não vê necessidade de retornar ao modelo tradicional. Isso reforça a importância de manter políticas institucionais que permitam a continuidade do teletrabalho, garantindo que os servidores possam escolher a modalidade que melhor se adapta às suas necessidades e ao seu desempenho profissional.

O conhecimento dos servidores sobre o teletrabalho também foi avaliado. A média de pontuação nessa questão foi de 29,61 pontos, com um desvio padrão de 5,26, indicando que os servidores possuem um nível moderado a alto de conhecimento sobre as normas e práticas do teletrabalho no STJ. Essa média, está representada no Gráfico 15, na sequência.

Gráfico 15. Conhecimento sobre o teletrabalho dos servidores do STJ que participaram da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esse dado é relevante, pois a familiaridade com a regulamentação do teletrabalho pode impactar sua aceitação e adoção. Quanto maior o conhecimento sobre as diretrizes, maior a segurança dos servidores para operar nesse modelo.

A fim de verificar estatisticamente a relação entre o comprometimento organizacional e o regime de trabalho, foram realizados testes de hipóteses que permitem identificar se há diferenças significativas entre os grupos analisados. A metodologia adotada baseia-se em testes paramétricos, como o teste *t-Student* para comparação entre dois grupos e a ANOVA para comparação de múltiplos grupos, garantindo que as conclusões sejam fundamentadas em evidências estatísticas.

A realização desses testes é fundamental para validar empiricamente as percepções levantadas na pesquisa e garantir que os resultados obtidos não sejam apenas produto do acaso.

A seguir, são apresentadas as análises conduzidas e seus respectivos achados.

Para testar a hipótese de que há diferenças nos níveis de comprometimento organizacional entre os diferentes regimes de trabalho (presencial, teletrabalho parcial e integral), foi considerada a soma total das respostas obtidas na escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993). Essa soma reflete o nível geral de comprometimento dos servidores, levando em conta as três dimensões analisadas: afetiva, instrumental e normativa.

Inicialmente, foi conduzido um teste *t-Student* para comparar a média de comprometimento organizacional entre dois grupos específicos: servidores que trabalham presencialmente em tempo integral e aqueles que atuam em teletrabalho integral. Essa comparação permite avaliar se a modalidade de trabalho tem efeito direto no vínculo dos servidores com a organização.

Os resultados obtidos, conforme demonstrado no Quadro 7, foram os seguintes:

Quadro 7. Comparação da média de comprometimento organizacional entre grupo de servidores que trabalham presencialmente em tempo integral e aqueles que atuam em teletrabalho integral

Grupo	Média do comprometimento	p-valor
Presencial Integral	69,09	0,57
Teletrabalho Integral	70,02	

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Como o p-valor é maior que 0,05, não há evidências estatísticas para afirmar que existe diferença significativa entre os dois grupos. Isso indica que os níveis de comprometimento organizacional dos servidores presenciais e dos que trabalham integralmente em teletrabalho são estatisticamente similares.

Esse achado reforça a ideia de que a adoção do teletrabalho não compromete a relação dos servidores com a instituição. Pelo contrário, a análise sugere que os trabalhadores remotos mantêm um vínculo tão forte quanto aqueles que atuam presencialmente, desde que as condições organizacionais sejam adequadas para garantir sua inclusão e participação.

Para aprofundar a análise, foi aplicado o teste ANOVA, que permite comparar as médias de comprometimento entre três grupos distintos:

1. Servidores em regime presencial integral;
2. Servidores em teletrabalho parcial;
3. Servidores em teletrabalho integral.

A aplicação desse teste possibilita identificar se há diferenças significativas entre os grupos em um nível mais amplo, considerando múltiplas categorias de trabalhadores. Os resultados indicaram que o p-valor foi maior que 0,05, o que significa que não há diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos.

Esse achado sugere que o comprometimento organizacional independe da modalidade de trabalho. Em outras palavras, seja trabalhando presencialmente, parcialmente de forma remota ou integralmente em teletrabalho, os servidores do STJ demonstram níveis semelhantes de comprometimento com a instituição.

A ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos reforça a importância de focar em outros fatores que afetam o comprometimento organizacional, como a percepção de suporte institucional, as oportunidades de crescimento profissional e a qualidade da comunicação interna. Isso significa que a modalidade de trabalho em si não é determinante para o comprometimento, mas sim as condições e políticas que regem essa modalidade dentro da organização.

Para a análise fatorial, a primeira análise consiste em verificar se as cargas fatoriais (estimativas) das questões. É esperado que todas sejam acima de 0,5, pois isso indica que os itens possuem forte correlação com o respectivo fator de Comprometimento.

Obteve-se para todas as variáveis a rejeição da hipótese nula de que a carga fatorial é igual a zero, considerando um nível de confiança de 95%. Ou seja, há evidências de que as 18 questões do questionário representam bem seus respectivos fatores de comprometimento. Os dados da análise estão dispostos na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4. Estimativas dos Parâmetros das Variáveis Latentes 1

Variáveis Latentes:	Estimativa	Desvio-padrão	Valor z	P-valor ($P > z $)
Comprometimento Afetivo				
Q1	1,00			
Q2	1,12	0,10	11,17	0,00
Q3	1,37	0,10	13,79	0,00
Q4	1,50	0,11	13,82	0,00
Q5	1,54	0,11	13,50	0,00
Q6	1,00	0,09	11,85	0,00
Comprometimento Instrumental				
Q7	1,00		0,00	
Q8	2,03	0,29	7,10	0,00
Q9	2,38	0,33	7,21	0,00
Q10	2,06	0,29	7,08	0,00
Q11	1,02	0,20	5,03	0,00

Q12	1,24	0,22	5,73	0,00
Comprometimento Normativo				
Q13	1,00		0,00	
Q14	1,44	0,13	11,54	0,00
Q15	1,26	0,11	11,37	0,00
Q16	0,76	0,11	6,83	0,00
Q17	1,29	0,12	10,65	0,00
Q18	0,66	0,11	6,12	0,00

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O segundo ponto é analisar os índices de ajuste que ajudam avaliar o quão bem o modelo se ajusta aos dados. Os resultados encontrados para esses índices não estão no padrão ideal, e constam organizados na Tabela 5 seguinte.

Tabela 5. Análise de qualidade de ajuste do modelo 1

	Padrão	Resultado
CFI	>0,90	0,75
TLI	>0,90	0,711
RMSEA	<0,08	0,126
SRMR	<0,08	0,143

Fonte: elaborado pela autora (2025).

CFI -> Comparative Fit Index
 TLI-> Tucker-Lewis Index
 RMSEA -> Root mean square error of approximation
 SRMR -> Standardized Root mean square Residual

Embora a análise fatorial tenha sido utilizada para validar a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional, a robustez dos fatores pode variar dependendo da amostra e do contexto em que a escala é aplicada segundo Medeiros & Enders (1998). Isso sugere que a replicação dos resultados em diferentes populações e contextos é crucial para garantir a consistência dos achados.

As inconsistências estatísticas observadas na escala de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) são previsíveis, principalmente devido à complexidade da estrutura fatorial, que apresenta particularidades na dimensão instrumental. Embora essas limitações existam, a escala permanece amplamente adotada em pesquisas sobre comprometimento organizacional, graças à sua eficácia em capturar as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Além disso, a continuidade do uso dessa ferramenta reflete sua relevância duradoura na literatura sobre comprometimento organizacional, apesar das críticas metodológicas.

Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas refinem os itens, além da inclusão de outros nos respectivos fatores para melhor robustez do instrumento.

A Tabela 6 apresenta uma versão com menos variáveis, visando aproximar os índices do padrão ideal. Com a exclusão das questões 7, 11, 12 e 18, os índices alcançaram níveis aceitáveis. A retirada de itens com baixo ajuste em análises fatoriais melhora a qualidade do modelo, removendo ambiguidades, irrelevâncias e redundâncias, simplificando-o e garantindo que as variáveis restantes meçam os construtos de forma válida e precisa, facilitando a interpretação dos resultados.

Tabela 6. Estimativas dos Parâmetros das Variáveis Latentes 2

Variáveis Latentes:	Estimativa	Desvio-padrão	Valor z	P-valor (P> z)
Comprometimento Afetivo				
Q1	1,00			
Q2	1,12	0,10	11,13	0,00
Q3	1,37	0,10	13,74	0,00
Q4	1,50	0,11	13,77	0,00
Q5	1,54	0,11	13,45	0,00
Q6	1,00	0,09	11,82	0,00
Comprometimento Instrumental				
Q8	1,00			
Q9	1,39	0,14	10,06	0,00
Q10	0,98	0,10	9,79	0,00
Comprometimento Normativo				
Q13	1,00		0,00	
Q14	1,45	0,12	11,62	0,00
Q15	1,31	0,11	11,61	0,00
Q17	1,25	0,12	10,53	0,00

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A Tabela 7, a seguir apresenta os índices do modelo 2, os quais demonstram um ajuste de qualidade aceitável, atendendo aos critérios estabelecidos para a maioria dos parâmetros.

Tabela 7. Análise de qualidade de ajuste do modelo 2

	Padrão	Calculado
CFI	>0,90	0,924
TLI	>0,90	0,905
RMSEA	<0,08	0,08
SRMR	<0,08	0,08

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional no Superior Tribunal de Justiça – STJ, buscando compreender como diferentes modalidades de trabalho influenciam o vínculo dos servidores com a instituição. Com base na aplicação da Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) e na análise de variáveis sociodemográficas e organizacionais, foi possível traçar um panorama do nível de comprometimento dos servidores do Tribunal no contexto de teletrabalho e presencial.

Os resultados revelaram que o teletrabalho não afeta o nível de comprometimento organizacional dos servidores do STJ, contrariando algumas hipóteses da literatura que sugeriam que a falta de presença física poderia enfraquecer os laços entre trabalhadores e organização. Pelo contrário, os dados indicaram que os servidores que atuam remotamente demonstram níveis de comprometimento similares aos daqueles que trabalham presencialmente, sugerindo que a modalidade de trabalho, por si só, não é um fator determinante para o vínculo organizacional.

Outro achado importante foi a predominância do comprometimento afetivo como a principal dimensão do comprometimento organizacional. Esse tipo de vínculo, baseado na identificação emocional com a organização, reflete um ambiente institucional em que os servidores se sentem parte da missão e dos valores do STJ. Essa constatação é positiva, pois pesquisas indicam que o comprometimento afetivo é o que mais influencia comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho, como maior dedicação, proatividade e intenção de permanência na organização.

Além disso, os resultados indicaram que não há diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de comprometimento organizacional dos servidores presenciais e em teletrabalho. Tanto o teste *t-Student*, que comparou servidores presenciais e aqueles que atuam integralmente em teletrabalho, quanto a ANOVA, que analisou servidores presenciais, em teletrabalho parcial e em teletrabalho integral, demonstraram que não há influências relevantes da modalidade de trabalho na forma como os servidores percebem seu vínculo com a instituição.

No que diz respeito à preferência dos servidores, a pesquisa mostrou que a maioria optaria pelo teletrabalho parcial. Esse modelo foi o mais citado como ideal, pois permite um equilíbrio entre a flexibilidade do trabalho remoto e as vantagens da interação presencial. Esse achado reforça a necessidade de estratégias institucionais que conciliem o trabalho remoto e



presencial, garantindo que os servidores tenham autonomia sem perder a conexão com a cultura organizacional.

A análise também revelou que o teletrabalho apresenta tanto benefícios quanto desafios. Entre as principais vantagens, os servidores destacaram a flexibilidade de horário, a melhoria na qualidade de vida e a redução do tempo de deslocamento. No entanto, desafios como isolamento profissional, percepção de menor visibilidade para ascensão na carreira e custos com infraestrutura foram apontados como aspectos que precisam ser gerenciados para que o teletrabalho seja implementado de maneira eficiente.

Alinhado ao referencial teórico e em atenção ao quarto objetivo específico, desenvolveu-se recomendações para contribuir com a governança organizacional do STJ, visando aprimorar o nível de comprometimento dos servidores no modelo de teletrabalho. A governança organizacional envolve práticas, políticas e sistemas que orientam a administração de uma organização, alinhando seus objetivos estratégicos aos interesses dos *stakeholders* (Brasil, 2020). No contexto do teletrabalho, ela é essencial para garantir eficiência, transparência e responsabilidade em um ambiente descentralizado.

De acordo com a OCDE (2019), a governança deve assegurar a criação de valor sustentável, o gerenciamento ético e a mitigação de riscos operacionais e financeiros, o que é especialmente relevante no contexto do trabalho remoto e híbrido. Sampaio (2020) destaca a transparência como um pilar fundamental, essencial para o acesso claro às informações sobre as atividades. No teletrabalho, isso envolve comunicação aberta sobre políticas, definição de metas e monitoramento ético das ações, respeitando a privacidade dos trabalhadores.

A responsabilidade no teletrabalho implica em gestores e trabalhadores cumprindo suas funções de forma ética e eficiente, com papéis definidos e monitoramento baseado em resultados (Fincato, 2019). A equidade refere-se ao tratamento justo de todos os *stakeholders*, garantindo decisões imparciais e acesso igualitário a recursos e oportunidades, além de políticas de inclusão (Romar, 2018). Portanto, ao implementar essas recomendações, o STJ estará mais preparado para enfrentar os desafios do teletrabalho, promovendo um ambiente de trabalho mais comprometido e eficiente.

Diante dessas constatações, algumas implicações práticas podem ser sugeridas para o aprimoramento da gestão do teletrabalho no STJ. A primeira recomendação é a consolidação do modelo híbrido como principal modalidade de trabalho, uma vez que ele atende tanto às necessidades institucionais quanto às preferências dos servidores. Além disso, é fundamental adotar políticas de fortalecimento da comunicação e da cultura organizacional, para mitigar os efeitos do isolamento e garantir que os teletrabalhadores se sintam parte ativa da instituição.



Outro ponto essencial é a garantia de equidade nas oportunidades de crescimento profissional, assegurando que servidores em teletrabalho não sejam prejudicados em processos de promoção e reconhecimento. Isso pode ser feito por meio de avaliações transparentes e estratégias que garantam visibilidade para aqueles que atuam remotamente.

Ainda, nesse sentido, propõe-se a implementação de avaliações periódicas do nível de comprometimento organizacional dos servidores, utilizando o modelo de Allen e Meyer (1993), cujos resultados podem subsidiar a criação de indicadores de comprometimento organizacional e a formulação de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas às necessidades do STJ, promovendo a melhoria contínua do ambiente de trabalho e o fortalecimento do vínculo dos servidores com a instituição.

Por fim, a pesquisa sugere que o STJ priorize políticas de suporte à infraestrutura para o teletrabalho, como o fornecimento de auxílio financeiro para despesas com equipamentos adequados e serviços de tecnologia. Recomenda-se, ainda, a promoção de treinamentos sobre gestão e otimização do tempo e da produtividade no teletrabalho. A implementação dessas ações visa maximizar os benefícios do teletrabalho, mitigar seus desafios e, consequentemente, otimizar a eficiência dessa modalidade.

Conclui-se que o teletrabalho pode ser um instrumento estratégico para a modernização da gestão pública, proporcionando mais qualidade de vida aos servidores sem comprometer o funcionamento da instituição. O desafio, portanto, não é decidir entre trabalho remoto ou presencial, mas estruturar políticas que permitam a coexistência de ambos os modelos de forma eficiente e equitativa, pois, desde que bem estruturado, o teletrabalho pode vir a ser uma ferramenta importante para otimizar a produtividade e garantir que as instituições continuem a oferecer um serviço público de excelência.

Motivo esse que justifica recomendar-se a expansão dos achados para a eficiência administrativa e o bem-estar dos trabalhadores. Portanto, é recomendável expandir essa pesquisa para outros tribunais do Poder Judiciário brasileiro, uma vez que o Supremo Tribunal Federal (STF), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o Tribunal Superior Militar (STM), os Tribunais Regionais Federais (TRFs) e os Tribunais de Justiça estaduais poderiam se beneficiar de uma análise semelhante, considerando suas próprias dinâmicas e contextos específicos. Isso permitiria uma compreensão mais ampla das implicações do teletrabalho no comprometimento organizacional em diferentes níveis do Poder Judiciário.

Importante destacar que esta pesquisa limitou-se aos aspectos quantitativos, assim, sugere-se que pesquisas utilizando o método qualitativo sejam realizadas para melhor



compreensão dos temas abordados e discussão dos achados com o método quantitativo.

Este capítulo apresentou a análise dos resultados da pesquisa, relacionando as percepções dos servidores do STJ aos conceitos teóricos abordados e discutiu as implicações práticas para a gestão do teletrabalho e a governança organizacional, preparando a base para a apresentação do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), que será abordado no Capítulo 3.

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

CANAL DE COMUNICAÇÃO DIGITAL PARA ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES REMOTOS

Introdução

O avanço das tecnologias digitais e do trabalho remoto tem transformado as dinâmicas organizacionais, especialmente no Serviço Público. A implementação do teletrabalho oferece flexibilidade, mas também apresenta desafios de engajamento e comunicação interna. Para enfrentar esses desafios, será proposto o desenvolvimento de um Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Esse canal digital visa criar um ambiente colaborativo, utilizando a metodologia do *design thinking*, no qual os servidores em teletrabalho possam trocar experiências, relatar dificuldades, compartilhar boas práticas e propor melhorias. O objetivo é reforçar a cultura organizacional, promovendo maior integração e pertencimento entre os servidores remotos.

A comunicação interna é importante para o sucesso das instituições. A ausência de canais eficazes de diálogo pode gerar distanciamento organizacional, prejudicando a produtividade, a inovação e o bem-estar dos colaboradores. Um espaço digital interativo pode minimizar esses desafios, proporcionando um meio eficiente para a troca de informações e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais participativa e engajada.

O teletrabalho oferece vantagens como redução de deslocamentos e maior qualidade de vida, mas pode gerar isolamento entre os servidores. Um ambiente digital interativo contribui para a criação de um espaço de pertencimento e colaboração, essencial para a motivação e o engajamento dos profissionais. Assim, a ferramenta é uma opção que visa contribuir com a eficiência do trabalho remoto e reforçar o bem-estar e a satisfação dos servidores.

Do ponto de vista tecnológico, a implementação desse canal digital se alinha às tendências de inovação na gestão pública. A transformação digital busca modernizar processos e ampliar a acessibilidade dos serviços. A proposta deste PTT cria um espaço dinâmico, intuitivo e acessível para que os servidores possam interagir de forma eficaz, utilizando ferramentas consolidadas no mercado que garantem confiabilidade, segurança da informação e usabilidade adequada.

Assim, o Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos se



configura como uma solução inovadora para a comunicação interna no STJ. Ao integrar tecnologia e gestão estratégica, o produto contribui para a melhoria do teletrabalho e pode servir como modelo para outras instituições públicas e privadas que enfrentam desafios semelhantes. A proposta busca consolidar um ambiente de trabalho mais conectado, eficiente e humanizado, beneficiando tanto os servidores quanto a administração pública.

Descrição geral do produto

O Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos é uma plataforma *online* que visa promover a interação, troca de experiências e engajamento dos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ) que atuam em teletrabalho. A ferramenta facilita a comunicação interna por meio de um ambiente colaborativo, em que os servidores podem compartilhar boas práticas, discutir desafios, sugerir melhorias e obter suporte sobre questões relacionadas ao trabalho remoto. Além de ampliar a eficiência na disseminação de informações institucionais, o canal contribui para uma cultura organizacional mais participativa, fortalecendo o vínculo entre os profissionais e a instituição.

A estrutura do canal digital inclui funcionalidades como fóruns temáticos de discussão, uma seção de sugestões e melhorias, um FAQ colaborativo e grupos de interesse voltados para temas específicos como bem-estar, produtividade e gestão do tempo. Essas funcionalidades proporcionam um espaço dinâmico e eficiente, favorecendo a comunicação institucional e o engajamento dos servidores.

O processo de implementação do canal digital envolve etapas de planejamento, desenvolvimento e testes, incluindo a análise de necessidades, escolha das tecnologias adequadas, definição da arquitetura da plataforma, realização de testes e capacitação dos usuários. O produto final é o Canal de Comunicação Digital, um espaço funcional que pode ser replicado por outras instituições enfrentando desafios semelhantes na comunicação com servidores remotos.

A implementação seguirá metodologias ágeis, permitindo que as funcionalidades sejam desenvolvidas e aprimoradas iterativamente. Inicialmente, uma pesquisa interna identificará as principais demandas dos servidores em teletrabalho. Com base nesses dados, será escolhida uma plataforma tecnológica que atenda aos requisitos de segurança, acessibilidade e usabilidade. O ambiente digital será configurado e testado por um grupo piloto de servidores antes da implementação completa.



A manutenção do canal digital será realizada por uma equipe designada do STJ, responsável pela moderação dos conteúdos, atualização das informações e monitoramento da participação dos usuários. Indicadores de engajamento, como número de acessos e volume de interações, permitirão avaliar a funcionalidade da ferramenta e realizar melhorias contínuas.

A replicabilidade do produto é um de seus principais diferenciais. O modelo de canal digital desenvolvido para o STJ pode ser adaptado para outras instituições públicas e privadas que buscam melhorar a comunicação interna e o engajamento de equipes remotas. Com um guia metodológico e a documentação do processo de implementação, outras organizações poderão adotar essa solução, garantindo um ambiente digital eficiente e colaborativo para seus servidores em teletrabalho. Dessa forma, o PTT atende às necessidades internas do STJ e se posiciona como uma referência inovadora no aprimoramento da comunicação e da gestão do trabalho remoto.

Base teórica utilizada

O teletrabalho, impulsionado pela tecnologia e pela necessidade de flexibilização, apresenta desafios no engajamento e na cultura organizacional. A comunicação interna eficiente e estratégias inovadoras são essenciais para garantir o comprometimento em ambientes remotos (Franco *et al.*, 2022). Este Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos se baseia em três pilares: engajamento no teletrabalho, modelos de comunicação interna digital e teorias sobre colaboração e inovação social em ambientes remotos.

A teoria do engajamento no teletrabalho enfatiza a necessidade de mecanismos que promovam a motivação e o senso de pertencimento (Vieira, 2024), alinhamento com a cultura e satisfação (Estudo INSS). Plataformas digitais de comunicação interna melhoram o fluxo informacional (Escanhoela, 2022). Modelos de colaboração e inovação social em ambientes remotos destacam que a adesão depende da estrutura da comunicação e da clareza das informações (Mesquita, 2022). O Poder Judiciário já adota tecnologias inovadoras (Preto, 2024).

A construção de uma cultura participativa requer o envolvimento ativo na tomada de decisões (Pedro, 2024). O canal digital busca ser um espaço de construção coletiva, com resultados positivos na motivação e pertencimento (Franco *et al.*, 2022). As diretrizes seguem recomendações de mensuração do impacto da comunicação interna (Vieira, 2024).

Portanto, o engajamento organizacional, a comunicação interna digital e a inovação social são essenciais para o trabalho remoto. O Canal de Comunicação Digital alinha-se às boas



práticas da governança organizacional e promove uma solução tecnológica inovadora, replicável em outras organizações públicas.

Relevância do Produto

a) Complexidade e Aderência

O Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos é um produto complexo, que exige planejamento detalhado em usabilidade, segurança, acessibilidade e engajamento. Sua implementação no STJ envolve metodologias inovadoras de comunicação interna e gestão da mudança.

Nesse contexto, o *design thinking* entra como ferramenta para entender as necessidades dos servidores e criar um canal que realmente atenda às suas demandas, com funcionalidades como fóruns de discussão, espaços para compartilhamento de boas práticas, seção de sugestões e um FAQ colaborativo.

Para funcionar eficientemente, requer diretrizes claras e indicadores de impacto e participação, o que reforça seu caráter inovador.

A construção colaborativa do canal, guiada pelo *design thinking*, busca garantir que a plataforma seja intuitiva, acessível e relevante para os usuários, promovendo o engajamento e a participação ativa de servidores. O resultado esperado é um canal de comunicação digital que não apenas melhore a eficiência do trabalho remoto, mas que também fortaleça o bem-estar e a satisfação dos servidores.

A proposta do canal está alinhada ao Programa de Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), modernizando processos administrativos e promovendo a comunicação eficiente, um pilar da governança. Sua replicabilidade para outras instituições reforça sua complexidade e aderência ao programa.

b) Potencial Inovador

O Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos apresenta-se como uma solução inovadora para aprimorar a comunicação e o engajamento no teletrabalho, diferenciando-se dos canais tradicionais por estabelecer um ambiente dinâmico e colaborativo.

Diferente dos canais institucionais tradicionais, que utilizam *e-mails* ou sistemas formais para a transmissão de informações unidirecionais, este PTT estabelece um ambiente



dinâmico e colaborativo, permitindo uma comunicação horizontal e adaptada às necessidades dos servidores.

Sua inovação reside na estruturação de um canal digital com funcionalidades específicas para o serviço público, utilizando uma abordagem personalizada para a realidade dos servidores do STJ, modernizando a comunicação organizacional e melhorando os fluxos de trabalho.

Ao proporcionar um espaço de interação e compartilhamento de boas práticas, o canal digital impulsiona a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua dos processos internos. Com a adoção dessa solução, espera-se uma redução nos índices de isolamento e desengajamento dos servidores em teletrabalho, além do fortalecimento da identidade institucional. A utilização de métricas para monitoramento da participação e do impacto da plataforma garante que a solução evolua continuamente, tornando-se uma ferramenta importante para a governança digital do STJ e de outras instituições públicas que optem por replicá-la.

O PTT se encaixa no conceito de "inovação intensiva no uso de conhecimento produzido pelo pesquisador e sua equipe", conforme os critérios da CAPES, pois envolve a criação de um modelo inédito de comunicação digital institucional. Diferente de soluções tradicionais, que se limitam a canais de comunicação passivos, este produto técnico-tecnológico incentiva a co-construção do conhecimento e da cultura organizacional entre os servidores. Sua aplicabilidade transcende o STJ, podendo ser adaptado para diversos órgãos públicos que enfrentam desafios similares na gestão do teletrabalho, consolidando-se como uma inovação replicável e de alto impacto para a modernização da administração pública

c) Aplicabilidade

O Canal de Comunicação Digital é altamente aplicável em instituições públicas que buscam otimizar a comunicação interna no teletrabalho. Com fácil adoção e interface intuitiva, a plataforma é personalizável e compatível com diversos dispositivos. Serão feitos testes iniciais e espera-se que demonstrem boa aceitação e participação dos servidores, facilitados pelo suporte técnico e familiaridade com ferramentas digitais.

Desafios como a adesão contínua são tratados com incentivos à participação, como campanhas, capacitações e gamificação. Métricas de monitoramento permitem ajustes constantes para aprimorar a experiência do usuário.

A experiência do STJ serve de modelo para outras instituições, com documentação detalhada do processo de implementação e um plano de governança para garantir a



sustentabilidade da plataforma. Assim, o Canal de Comunicação Digital se consolida como uma solução de impacto duradouro e escalável.

d) Impacto Potencial

O Canal de Comunicação Digital para Engajamento dos Servidores Remotos tem um potencial significativo para aprimorar a comunicação interna e o engajamento no STJ e em outras organizações públicas com teletrabalho. Essa iniciativa moderniza a comunicação no setor público, oferecendo um espaço acessível e interativo para troca de informações e sugestões. O foco é melhorar a governança digital e a cultura organizacional em ambientes distribuídos, aumentando a eficiência e a transparência institucional. Espera-se que a experiência piloto no STJ mostre melhorias na troca de informações, no senso de pertencimento e na redução do isolamento. Além disso, a plataforma pode reduzir custos operacionais, melhorar a qualidade de vida dos servidores e aumentar a produtividade, gerando benefícios para a administração pública e para a jurisdição.

Assim, a seguir, são apresentados os pontos-chave para a implementação do programa.

Resumo das características do Canal de Comunicação Digital Para Engajamento Dos Servidores Remotos do STJ

Objetivo

O objetivo principal do Canal de Comunicação Digital é melhorar o engajamento dos servidores remotos, aumentando seu comprometimento organizacional e contribuindo para a eficiência administrativa do STJ.

Funcionalidades

- Fórum de Discussão: Espaço para troca de ideias e experiências entre servidores.
- Moderação ativa: Garante discussões construtivas e alinhadas aos objetivos da organização.
- Compartilhamento de Boas Práticas: Área para destacar iniciativas bem-sucedidas.
- Relato de Dificuldades: Canal para reportar desafios enfrentados no teletrabalho.
- Proposição de Melhorias: Ferramenta para sugestões de aprimoramento das práticas de



teletrabalho.

- Categorias temáticas para facilitar a organização e a busca por tópicos de interesse.

Adesão dos Servidores

A adesão dos servidores ao produto técnico tecnológico será facilitada por meio de uma abordagem estruturada, que incluirá:

- Treinamento: Oferecer treinamentos *on-line* e presenciais sobre o uso eficaz da plataforma.
- Reconhecimento e certificação da participação nos treinamentos, com possibilidade de contagem de horas para o Adicional de Qualificação (AQ).
- Incentivos: Oferecer reconhecimento ou pequenos incentivos para participantes ativos.
- *Feedback*: Encorajar o *feedback* contínuo para melhorar a plataforma.

Campanha de Divulgação

A divulgação será essencial para garantir ampla aceitação e engajamento dos servidores. Para isso, serão adotadas as seguintes estratégias:

- Comunicação Interna: Utilizar canais internos de comunicação do STJ (*e-mails*, murais, redes sociais internas).
- *Workshops*: Realizar *workshops* para apresentar a plataforma e seus benefícios.
- Campanha de Sensibilização: Promover a importância do engajamento dos servidores remotos.
- Criação de materiais de divulgação (vídeos, infográficos, apresentações) destacando os benefícios da plataforma.

Recursos Necessários

Para viabilizar a implementação do produto técnico tecnológico, serão requeridos:

- Infraestrutura Tecnológica: Servidores de alta capacidade e *software* adequado para hospedar a plataforma e garantir o desempenho e a segurança da plataforma.
- Equipe de Suporte: Profissionais para manter a plataforma atualizada e resolver



problemas técnicos.

- Orçamento: Recursos financeiros para desenvolvimento, manutenção e divulgação da plataforma.
- Plataforma de comunicação interna: para engajamento contínuo e suporte aos servidores.



REFERÊNCIAS

- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization**: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1991.
- ALMEIDA, Danielle Bittencourt de. **O teletrabalho e as implicações na relação entre trabalho e a vida pessoal e familiar**. Dissertação de Mestrado Mestrado em Gestão e Negócios. Universidade do Minho. Portugal, 2021.
- ALMEIDA, Ingrid Silva de. **Teletrabalho como fator influenciador para atingir o comprometimento**: estudo de caso em uma empresa distribuidora. 2015. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.
- ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., & VEIGA, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 2000.
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: estudo sobre a geração de novas escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 123-139, 1993.
- BECKER, Howard. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1. (Jul., 1960).
- BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; AFANASIEFF, Ricardo S.; SILVA, Maria S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: **Reunião Anual De Psicologia**, 19., 1989, Ribeirão Preto. Resumos. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1989. p. 236.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 24 dez. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016**. Dispõe sobre o teletrabalho no Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 24 nov. 2024.



BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 343, de 9 de setembro de 2020.** Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências.. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 24 nov. 2024.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Lei n. 13.467/2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano estratégico STJ 2021-2026:** De mãos dadas: Magistratura e Cidadania / Superior Tribunal de Justiça, Secretaria de Gestão Estratégica . — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2021. Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF 44 páginas). Disponível em: https://www.stj.jus.br/sites/portalp/SiteAssets/Institucional/Gestao-estrategica/Planejamento-estrategico/planoEstrategico_2021_2026.pdf Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Ed. 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

CNJ. **Relatório Justiça em Números 2021.** Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ESCANHOELA, Alessandro Rolim. **Solução para engajamento de colaboradores por meio do processo de comunicação interna digital nas organizações.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2022.

FINCATO, Denise. **Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira.** Revista eletrônica [do] TRT da 9ª Região. Curitiba, v. 8, n. 75, p. 58-72, fev. 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/152290>. Acesso em: 16 ago. 2024.

FINK, S. Organizational commitment: Managing dynamic employee relationships. **Journal of Business Management**, v. 12, n. 4, p. 45-58, 1992.

FRANCO, Bianca Suelem do Nascimento *et al.* **O engajamento no teletrabalho dos servidores do Tribunal Regional da Oitava Região.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos da Amazônia, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** – Trabalho Remoto no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro:** ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2018.



MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 1, p. 57-74, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MESQUITA, Taciela Cylleno. Comunicação como ferramenta de adesão à inovação no poder judiciário. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, v. 5, n. 11, p. 31-31, 2022.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

NILLES, Jack. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975.

NÓBREGA, Fernanda de Araújo. **Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações**: análise da produção científica em recursos humanos (EnANPAD). Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, 2009.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), 1986.

OCDE. Princípios de Governança Corporativa. Paris: OCDE, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane Seda. **Tendências do home office no Brasil**. Portal FGV, 16 mar. 2023. Disponível em: [https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil#:~:text=A%20propor%C3%A7%C3%A3o%20de%20colaboradores%20em,Com%C3%A9rcio%20\(13%2C4%25\)](https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil#:~:text=A%20propor%C3%A7%C3%A3o%20de%20colaboradores%20em,Com%C3%A9rcio%20(13%2C4%25)). Acesso em: 24 nov. 2024.

PALOSCHI, Adriano; MOURA, Louisi Francis; ZARELLI, Paula Regina. Prática do teletrabalho: diretrizes para instituições públicas. **Vertentes do Direito**, v. 11, n. 1, 2024.

PEDRO, Maria Margarida Cerejo Veloso Delgado. **A comunicação interna digital no meio corporativo**: A abordagem da REN. Tese (Doutorado). Universidade NOVA de Lisboa (Portugal), 2024.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de; SILVA, Clayton



Robson Moreira da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, 71(3), 2020.

PORTER, Lyman W.; MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M. Organizational commitment: A critical review of research and methodology. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 2, p. 135-147, 1979.

PRETO, Rafaello Dutra. **O Poder Judiciário brasileiro na era digital**: projetos de Inteligência Artificial no Superior Tribunal de Justiça (STJ). Monografia apresentada ao Departamento de Direito Público e Filosofia do Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2024.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 1-16, jan. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpXGm3g/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ROCHA, Maria Goretti; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. O papel do suporte organizacional em contextos de mudança: Aplicação do modelo de Fink. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 98-112, 1999.

ROMAR, Carla Teresa Martins. **Direito do trabalho**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, 5. ed.

SAMPAIO, João. Teletrabalho no Brasil: Desafios e perspectivas pós-pandemia. **Revista de Direito e Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 34-50, 2020.

RONCA, Tales. Comentários sobre questões polêmicas do teletrabalho para os servidores públicos do Poder Judiciário. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região**, v. 23, n. 2, 2019.

SIQUEIRA, Maria das Graças Torres da Mota. Comprometimento organizacional: Um estudo de validação de escalas no contexto brasileiro. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 229-238, 2001.

SIQUEIRA, Maria das Graças Torres da Mota; GOMIDE JÚNIOR, S. Justiça organizacional e comprometimento: Bases para o engajamento em tempos de mudança. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 45-61, 2004.

SOUSA, Daiana da Silva; CAMMAROSANO, Marília. Trabalho remoto e suas implicações na saúde do trabalhador. **Interface Tecnológica**, v. 20, n. 2, 2023.

STJ & AGE. **A governança no STJ**. 1ª ed. Maio/2025. Acesso: 14 dez. de 2024. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/items/54b758cb-c51e-4a03-8285-9163bf7b1462>.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução STJ/GP n. 13 de 8 de abril de 2021. Diário da Justiça Eletrônico do STJ, 9 abr. 2021**. Republicado em 31 maio 2021. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/items/3b7d8f7f-d94f-4c5c-b63f-e75883d11c6c>. Acesso em: 2 fev.



2025.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução STJ/GP N. 36** de 8 de Novembro de 2023. Altera dispositivos da Resolução STJ/GP n. 13 de 8 de abril de 2021, que regulamenta o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça. Disponível em:

https://processo.stj.jus.br/processo/dj/documento/?seq_documento=39073505&data_pesquisa=09/11/2023&seq_publicacao=16908&versao=impressao Acesso em: 10 mar. 2025.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. **Portal da Transparência**. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/web/transparencia> Acesso em: 29 dez. 2024.

URBINA, Silvia. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

VENÂNCIO, Daniella Macedo. **Comprometimento organizacional**: um estudo comparativo entre profissionais autônomos e efetivos de salões de beleza em Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

VERÂNCIO, B. *et al.*. Comprometimento organizacional em salões de beleza. **Holos**, v. 31, n. 2, 2015.

VIEIRA, Michelle Manieri. **A influência do teletrabalho sobre o engajamento do servidor das Centrais de Análise de Benefícios (CEAB) do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)**. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2024.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 72, n. 1, p. 133-162, jan./mar. 2021.

WIENER, Y. Commitment in Organization: A Normative View. **Academy of Management Review**, 7, 1982.

APÊNDICES

APÊNDICE A – E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado/a [nome do/a servidor/a]

Estou conduzindo uma pesquisa que está sendo realizada como parte do Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas oferecido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). O objetivo do estudo é medir o nível de comprometimento organizacional de servidores no contexto de teletrabalho e trabalho presencial.

O tempo médio de resposta é de aproximadamente 10 minutos e os resultados obtidos poderão contribuir para uma revisão do normativo que regulamenta o teletrabalho no STJ, bem como criar possíveis indicadores de comprometimento organizacional.

O questionário é anônimo e permanecerá aberto por cinco dias. Se desejar participar, basta acessar o *link* <https://forms.office.com/r/bAs5Q84bKQ>

Caso tenha alguma dúvida ou precise de mais informações, estou à disposição para esclarecimentos.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Francely Moreto Fidalgo

E-mail: francely@stj.jus.br

WhatsApp: (61) 9 9649-6698

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Tenho o prazer de convidá-lo/a a participar da pesquisa sobre comprometimento organizacional no contexto de teletrabalho e trabalho presencial de servidores do Superior Tribunal de Justiça. Esta pesquisa integra o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas, realizado em parceria com a Universidade de Brasília (UnB).

Em qualquer etapa do estudo, será concedido acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas, pelo *e-mail* francely@stj.jus.br ou pelo *WhatsApp* (61) 99649-6698.

Os dados serão analisados de forma conjunta (média de grupos) e, conforme a Lei n. 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) –, todas as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para o fim desta pesquisa e tratadas de forma confidencial, respeitando sua privacidade e segurança.

Nenhuma identificação pessoal será associada aos dados coletados no relato final dos resultados.

Desde já, agradeço a colaboração em responder a este questionário.

Sua participação é muito importante para a pesquisa.

Você deseja participar da pesquisa?

() Sim

() Não

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÕES SOBRE O TELETRABALHO)

Orientações Este questionário é composto por três partes. A primeira trata de questões relacionadas ao comprometimento organizacional. A segunda aborda o conhecimento sobre o regime de teletrabalho. A terceira coleta informações demográficas dos participantes. Não há respostas certas ou erradas; o objetivo é compreender sua percepção sobre o tema em estudo.						
Parte 1 – Comprometimento Organizacional						
Assinale o seu grau de concordância/discordância em relação a cada afirmação.	1	2	3	4	5	6
1. Eu ficaria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.						
2. Eu sinto como se os problemas desta organização fossem meus.						
3. Eu tenho um forte sentimento de “pertencimento” a esta organização.						
4. Eu me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.						
5. Eu me sinto como “parte da família” nesta organização.						
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.						
7. Neste momento, ficar nesta organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.						
8. Seria muito difícil deixar esta organização agora, mesmo se eu quisesse.						
9. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						



11. Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis [no mercado de trabalho].						
13. Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.						
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.						
15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.						
16. Esta organização merece minha lealdade.						
17. Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
18. Eu devo muito a esta organização.						
Parte 2 – Teletrabalho						
A Resolução CNJ n. 227 de 15 de junho de 2016 define teletrabalho como a modalidade de trabalho realizada fora das dependências dos órgãos do Poder Judiciário, utilizando recursos tecnológicos. A Resolução STJ/GP n. 13 de 8 de abril de 2021 regulamenta o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça e estabelece que as atividades executadas pelos servidores fora das dependências do Tribunal são denominadas teletrabalho. Observação: Para esta pesquisa, considera-se teletrabalho tanto o realizado integralmente fora das dependências do STJ quanto o teletrabalho parcial, em que o servidor executa suas atividades fora do órgão em determinados dias da semana.						
Assinale o seu grau de concordância/discordância em relação a cada afirmação.	1	2	3	4	5	6
19. Conheço a norma que regulamenta o						



teletrabalho no STJ.						
20. Estou ciente das obrigações e responsabilidades ao optar pelo teletrabalho.						
21. Conheço os requisitos para aderir ao teletrabalho.						
22. No caso hipotético de, no meu setor, existir a possibilidade de teletrabalho e essa opção fosse retirada, eu buscaria mudar de setor.						
23. No caso hipotético de eu não estar em teletrabalho, eu gostaria de optar por essa modalidade caso as atividades/atribuições que exerço hoje neste setor fossem compatíveis com tal regime.						
24. No caso hipotético de eu não estar em teletrabalho, se eu recebesse proposta de outro setor do Tribunal para exercer as atividades no regime de teletrabalho, eu aceitaria.						
25. Na sua visão de servidor/a, quais são as principais vantagens do teletrabalho? Assinale até 3 alternativas. ☐ Autonomia na realização das atividades e flexibilidade de horário. ☐ Aproveitamento do tempo de deslocamento para o trabalho em outras atividades. ☐ Possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal. ☐ Redução de interferências e distrações. ☐ Melhorar a qualidade de vida. ☐ Redução de interferências e distrações. ☐ Redução de gastos com vestuário e transporte (gasolina, etc.). ☐ Segurança ao trabalhar em casa, com menos exposição à poluição, à violência e ao estresse em deslocamento ☐ Não vejo vantagem. ☐ Outra _____						
26. Na sua visão de servidor/a, quais são as principais desvantagens do teletrabalho? Assinale até 3 alternativas.						



☐ Isolamento profissional e social.
☐ Não adequação ao teletrabalho.
☐ Dificuldades em manter a autodisciplina.
☐ Custos com equipamentos, incluindo aquisição e manutenção, e com a infraestrutura necessária para o teletrabalho.
☐ Conflito entre trabalho e vida familiar.
☐ Risco de problemas de saúde se os equipamentos utilizados não forem adequados.
☐ Cumprir metas superiores às estabelecidas para os servidores que desempenham suas atividades nas dependências do Tribunal.
☐ Redução das oportunidades de ascensão a cargos comissionados, pois há menor interação e visibilidade com superiores hierárquicos.
☐ Não vejo desvantagem.
☐ Outra _____

27. Qual sua preferência de trabalho?

- ☐ Prefiro trabalho presencial
☐ Prefiro teletrabalho integral
☐ Prefiro teletrabalho parcial
☐ Não tenho preferência

Parte 3 – Dados demográficos e funcionais

28	Qual o seu sexo?	☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não dizer
29	Qual a sua escolaridade?	☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Superior ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado
30	Há quanto tempo você trabalha no STJ?	☐ Até 10 anos ☐ 11 a 20 anos



		☐ 21 a 30 anos ☐ Acima de 30 anos
31	Atualmente você é?	☐ Servidor/a efetivo/a (Técnico Judiciário) ☐ Servidor/a efetivo/a (Analista Judiciário) ☐ Servidor/a cedido/a ou requisitado/a de outro Tribunal ☐ Servidor/a cedido/a ou requisitado/a de órgão de fora do Judiciário ☐ Servidor/a comissionado/a sem vínculo com a administração
32	Em qual área você trabalha no STJ?	☐ Área fim – Gabinete de Ministro ☐ Área fim – Atividades relacionadas ao processo judicial ☐ Área meio – Apoio administrativo ☐ Outra: _____
33	Qual a sua faixa etária?	☐ De 18 a 28 anos ☐ De 29 a 39 anos ☐ De 40 a 50 anos ☐ Acima de 50 anos
34	Atualmente, você ocupa algum cargo em comissão ou função de confiança?	☐ Sim ☐ Não
35	Qual função ou cargo?	☐ FC-2 ☐ FC-4 ☐ FC-5 ☐ FC-6 ☐ CJ-1 ☐ CJ-2 ☐ CJ-3 ☐ Não se aplica



36	Atualmente, como é seu regime de trabalho?	☐ Vou presencialmente todos os dias da semana ☐ Estou em teletrabalho integral ☐ Faço teletrabalho 1 vez por semana ☐ Faço teletrabalho 2 vezes por semana ☐ Faço teletrabalho 3 vezes por semana ☐ Faço teletrabalho 4 vezes por semana
----	---	---