

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

PRISCILA SILVA XIMENES MACHADO

**TELETRABALHO NA PANDEMIA:
SERVIÇO PÚBLICO QUE NÃO TEM HORA PARA ACABAR**

Varginha/MG

2022

PRISCILA SILVA XIMENES MACHADO

**TELETRABALHO NA PANDEMIA:
SERVIÇO PÚBLICO QUE NÃO TEM HORA PARA ACABAR**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Estado, sociedade e movimentos sociais.

Orientador: Prof. Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo

Varginha/MG

2022

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Machado, Priscila Silva Ximenes.

Teletrabalho na pandemia : serviço público que não tem hora para acabar / Priscila Silva Ximenes Machado. - Varginha, MG, 2022.

154 f. : il. -

Orientador(a): Dimitri Augusto da Cunha Toledo.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2022.

Bibliografia.

1. Teletrabalho. 2. Serviço público. 3. Pandemia. I. Toledo, Dimitri Augusto da Cunha, orient. II. Título.

Ficha gerada automaticamente com dados fornecidos pelo autor.

PRISCILA SILVA XIMENES MACHADO

TELETRABALHO NA PANDEMIA: SERVIÇO PÚBLICO QUE NÃO TEM HORA PARA ACABAR

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Aprovada em: 10 de agosto de 2022.

Prof. Dr. Dimitri Augusto Toledo
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Profa. Dra. Ana Carolina Guerra
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Profa. Dra. Terezinha Richartz Santana
Instituição: Centro Universitário do Sul de Minas



Documento assinado eletronicamente por **Dimitri Augusto da Cunha Toledo, Professor do Magistério Superior**, em 10/08/2022, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Carolina Guerra, Professor do Magistério Superior**, em 10/08/2022, às 16:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Terezinha Richartz Santana, Usuário Externo**, em 10/08/2022, às 19:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0791055** e o código CRC **562BD513**.

AGRADECIMENTOS

Voltar ao mundo acadêmico depois de doze anos de pausa fez renascer o gosto pela pesquisa, a disciplina pelo estudo e amor ao debate. Logo veio a pandemia pela Covid-19 e as aulas passaram a ser online. Colegas e professores destacaram como o tema de estudo, escolhido antes do isolamento e do teletrabalho compulsório da pandemia, ganhou importância e uma maior responsabilidade. Estudar um fenômeno novo que começa a ganhar mais atenção de pesquisadores e gestores públicos e privados tem sido desafiador. É ainda uma aventura a ser explorada!

Nesse caminho de desbravamento, agradeço ao orientador Dimitri, cujas intervenções e sugestões contribuíram para o enriquecimento do debate. Sinto total confiança nele, permitindo ser conduzida, com humildade e determinação.

Agradeço também aos demais professores, em especial aos professores Adílio Miranda e Ana Carolina Guerra, que me ajudaram a pensar fora do senso comum, questionando minhas certezas e discursos pré-concebidos. Aos colegas de mestrado, sempre apoiadores, fica um sentimento de que mais poderia ter sido vivido, se não fossem as limitações da televidua pandêmica. Lembro-me com carinho de Carla, Joice, Alyne, Marília e Rodrigo, com quem convivi em um nível de amizade a ser levada para vida. Mesmo diante das adversidades, tenho a satisfação de entregar o melhor possível nas circunstâncias apresentadas.

Agradeço a todos da Justiça Federal de Minas Gerais que foram tão acessíveis às minhas frequentes solicitações, em especial ao Juiz Federal Dr. Sérgio Santos Melo, que não só autorizou minha licença - capacitação, como contribuiu com ideias, demonstrando muito interesse nos resultados da pesquisa. Agradeço também aos colegas Ernane de Oliveira Medeiros, que auxiliou no contato com os entrevistados e na obtenção de informações internas do tribunal e Irene Seiler Poelman, que segurou as pontas nas minhas ausências e me apoiou mesmo eu tendo arrumado “sarna para me coçar”.

Por fim, agradeço aos meus pais e meu irmão pela compreensão com minhas ausências e a Deus, que, por meio do Espírito Santo, deu a graça para persistir, mesmo no cansaço e indisposição, com paciência, humildade e amadurecimento.

Diante das adversidades, incertezas e angústias, fica a satisfação de que, mesmo com o tempo escasso e as limitações pessoais, alcançou-se uma pesquisa que me traz orgulho e sentimento de realização.

Sinto que dois anos não foram suficientes para amadurecer e lapidar a pesquisa, cujo fenômeno de estudo ainda está em transformação. Ainda assim, desejo que o presente estudo possa contribuir para melhorar as condições de trabalho de muitos teletrabalhadores, retirando o véu que acoberta o desmantelamento de direitos laborais por meio de discursos manipulatórios e apologéticos, introjetado no teletrabalhador com um viés de liberdade e autonomia.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender como se estabeleceu o teletrabalho durante a pandemia na Justiça Federal de Minas Gerais. De modo mais específico, analisou-se o impacto do teletrabalho durante a pandemia sobre a jornada do servidor público; a distribuição da responsabilidade pelos custos envolvidos com o teletrabalho; as peculiaridades inerentes ao trabalho em âmbito virtual e, por fim, o impacto do teletrabalho sobre as relações familiares e sociais no contexto da pandemia. Para tanto, promoveu-se uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com teletrabalhadores e gestores atuantes no Tribunal Regional Federal da 6ª Região de Minas Gerais. A presente pesquisa constatou que o teletrabalho contribui para o sobretrabalho não remunerado, hiperconexão do teletrabalhador e elastecimento da jornada de trabalho. Observou-se, ainda, a perda da dimensão coletiva do trabalho, além da baixa interação social e do isolamento do trabalhador.

Palavras-chave: teletrabalho; serviço público; pandemia.

ABSTRACT

This research aims to understand how telework established during the pandemic carried out in Minas Gerais Federal Justice. More specifically, we intended to analyze the impact of teleworking during the pandemic on the public servant's journey; the distribution of responsibility for the costs involved with teleworking; the peculiarities inherent to working in a virtual environment and, finally, the impact of teleworking on family and social relationships during the pandemic. For that purpose, a field research was carried out through semi-structured interviews with teleworkers and managers of the Federal Regional Court of the 6th Region (Minas Gerais state). The present research concluded that telework contributes to unpaid overwork, teleworker hyperconnection and the expansion of the working day. We observed the loss of labor collective dimension, low social interaction and worker isolation.

Keywords: telework; public service; pandemic.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos servidores entrevistados.....	80
Quadro 2 - Perfil dos diretores de secretaria entrevistados.....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	A RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO NA SOCIEDADE CAPITALISTA.....	14
2.1	O TRABALHADOR NA FASE PRÉ-INDUSTRIAL.....	16
2.2	JORNADA DE TRABALHO E A SUA LIMITAÇÃO LEGAL.....	19
2.3	O TRABALHADOR E AS DIVERSAS CLIVAGENS INTERNAS.....	21
2.4	OS MODELOS DE PRODUÇÃO E O IMPACTO NA RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO.....	24
2.5	O DISCURSO MANIPULATÓRIO DO EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO.....	27
3	DA FÁBRICA PARA CASA: O CAMINHO INVERSO RUMO AO TELETRABALHO.....	30
3.1	A TECNOLOGIA COMO FATOR DETERMINANTE PARA A CONCENTRAÇÃO DOS TRABALHADORES	31
4	TELETRABALHO: NOVO MODELO DE SUBSUNÇÃO DO TRABALHO AO CAPITAL.....	35
4.1	EXPERIÊNCIAS DO TELETRABALHO NO MUNDO E NO BRASIL	51
4.2	TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	54
5	O TELETRABALHO (COMPULSÓRIO) NO CONTEXTO DA PANDEMIA	59
6	PERCURSO METODOLÓGICO	75
6.1	LOCUS DA PESQUISA	78
7	TRABALHO VIRTUAL NA PANDEMIA.....	82
8	IMPACTO DO TELETRABALHO NA JORNADA LABORAL.....	95
9	A RESPONSABILIDADE PELA INFRAESTRUTURA DO TELETRABALHO .	108
10	REFLEXOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA SOBRE AS RELAÇÕES SOCIAIS	117
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
	REFERÊNCIAS.....	141
	APÊNDICES.....	152

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XIX e, principalmente, o século vinte experimentaram diversas transformações e metamorfoses na organização do trabalho decorrentes do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação. Conforme Silva (2018, p. 45), “redesenharam-se as formas de vida e trabalho, impondo um novo ritmo de produção das atividades humanas”.

Dentre as novas formas de relações do trabalho, como a terceirização e a uberização, destaca-se a expansão do teletrabalho, propiciada pela desconcentração física do processo produtivo e expansão das formas de flexibilização (e precarização) do trabalho, o avanço da horizontalização do capital produtivo e a necessidade de atender a um mercado cada vez mais “individualizado” (ANTUNES, 2009).

Além desses fatores, a expansão do teletrabalho foi possibilitada por uma transformação provocada pelo desenvolvimento tecnológico, em especial pelas tecnologias informacionais e de comunicação desde a segunda metade do século XIX.

Em 1857, o telégrafo elétrico privado utilizado por J. Edgar Thompson da Companhia Estada de Ferro Penn no Estado da Pensilvânia nos Estados Unidos permitiu que a empresa gerenciasse os funcionários que atuavam fisicamente longe do escritório central, provocando, assim, uma operação descentralizada. Esse foi conhecido como o primeiro registro histórico do teletrabalho (HERINGER, 2017; LIMA, 2018; MELO, 1999).

Ainda que o telégrafo do meio do século XIX tenha representado um avanço extraordinário na revolução industrial e na forma de trabalho descentralizado, “foi durante a Segunda Guerra Mundial e no período seguinte que se deram as principais descobertas tecnológicas” (CASTELLS, 2011, p. 76). Tais inventos, inicialmente criados com finalidades militares e bélicas, foram largamente utilizados no mercado de trabalho.

A aplicação dessa tecnologia na forma de prestação descentralizada de trabalho foi pesquisada de maneira mais difundida pelo americano Jack Nilles que se dedicou a estudar a possibilidade de “manter as mentes unidas sem necessidade de manter os corpos em um mesmo ambiente, conectando-se lógica, mas não fisicamente, movendo o trabalho ao trabalhador e não o contrário” (NILLES, 1994, p. 5). O autor difundiu o termo “teletrabalho” (telecommuting”).

A partir dos estudos de Nilles, patrocinados pela Comissão de Energia do

estado da Califórnia, companhias multinacionais americanas e europeias e agências de serviço público do estado da Califórnia, principalmente nas áreas de telecomunicações, informática e em universidades, passaram a experimentar o teletrabalho no final dos anos setenta e início dos anos oitenta.

As experiências iniciais de teletrabalho no setor público no Brasil ocorreram há cerca de quinze anos na empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO dedicada à prestação de serviços em tecnologia da informação no ano de 2005 (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

Diante do modelo da SERPRO e impulsionados pela gradativa implantação do processo judicial e administrativo eletrônico, diversos órgãos do Poder Judiciário, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho e dos Tribunais Regionais Federal da 2ª, 3ª e 4ª Regiões, implementaram a prática do teletrabalho mediante a criação de regulamentações internas, tendo em vista a ausência de um normativo próprio para o teletrabalho no serviço público.

Tais experiências foram massivamente adotadas com o isolamento social decorrente da pandemia do Covid-19, em que a prática do teletrabalho por organizações públicas e privadas para a contenção do vírus e manutenção das atividades de serviço público e empresariais multiplicou-se a partir do ano de 2020, impulsionando não só essa modalidade de trabalho, mas também direcionando o olhar dos pesquisadores em geral para o tema.

Considerando-se esse panorama, reconheceu-se a necessidade de um maior estudo sobre o teletrabalho, havendo poucas pesquisas sobre essa modalidade de serviço, conforme estudo bibliométrico promovido por esta pesquisadora.

De acordo com o Estudo Bibliométrico da Produção Científica sobre o Teletrabalho no Serviço Público em Âmbito Nacional (MACHADO; TOLEDO, 2022), foram encontradas vinte e quatro dissertações de programas de mestrado e doze artigos científicos sobre o teletrabalho no serviço público, cujas publicações se deram, na sua maior parte, no ano de 2021. Foram publicadas dez dissertações sobre o tema, mais do que o triplo do produzido no ano anterior (três dissertações). Relativamente aos artigos científicos em periódicos nacionais, observou-se que a maior parte dos trabalhos relacionados ao serviço público também foi publicada em 2021, sendo cinco artigos científicos no referido ano.

Pela análise do quantitativo de produções, tanto de dissertações quanto de

artigos científicos, observa-se que, em comparação com a produção científica acerca do teletrabalho abordado de forma ampla - em que se observou a existência de trezentos e quarenta e cinco dissertações e quinhentos e oitenta e três artigos nos últimos dez anos -, o número de pesquisas sobre o teletrabalho com o viés do serviço público representa parcela ainda pouco expressiva, mas que teve um grande incremento no último ano durante a pandemia¹, com a adesão compulsória dos trabalhadores a essa modalidade de trabalho.

O crescente interesse pelo tema evidenciado na pesquisa foi impulsionado pela implantação compulsória do teletrabalho durante a pandemia. Trata-se de uma modalidade de trabalho sem regulamentação consolidada. Gestores e trabalhadores ainda estão se adaptando à essa nova forma de relação de trabalho, não havendo ainda o estabelecimento de meios de controle da produtividade.

A importância do tema se eleva ainda mais no atual contexto da pandemia pela Covid-19 e pela necessidade de isolamento social em que a modalidade do teletrabalho passou a ser compulsória em muitas instituições públicas e privadas, forçando gestores e trabalhadores a se adaptarem ao novo modelo de trabalho, passando a utilizar ainda mais as ferramentas para comunicação e transmissão de dados à distância. A evidente escassez bibliográfica revela que o tema está longe de um esgotamento, mostrando-se necessárias pesquisas futuras acerca do teletrabalho no serviço público.

A partir do ano de 2020, com o isolamento social e a notória adoção da prática compulsória do teletrabalho como medida sanitária por organizações públicas e privadas para a contenção da pandemia e manutenção das atividades de serviço público e empresariais, as experiências com o teletrabalho se multiplicaram, impulsionando as práticas relacionadas a essa modalidade de trabalho e a produção bibliográfica sobre o tema (MACHADO; TOLEDO, 2022).

Nesse contexto, a presente pesquisa se insere em uma lacuna acadêmica, visando preencher a escassez bibliográfica relativamente ao teletrabalho desenvolvido no serviço público, em especial no poder judiciário no estado de Minas Gerais e nas circunstâncias da pandemia.

De forma a contribuir para essa discussão, investigou-se o seguinte problema:

¹ Conforme o estudo (MACHADO; TOLEDO, 2022), das vinte e quatro dissertações sobre o tema, dez pesquisas foram apresentadas no ano de 2021 e dos doze artigos científicos, cinco deles foram publicados no referido ano.

como o teletrabalho se desenvolveu, em um contexto de isolamento social decorrente da pandemia, no Tribunal Regional Federal de Minas Gerais?

Com o presente estudo, objetivou-se analisar como se desenvolveu o teletrabalho com os servidores da Justiça Federal de Minas Gerais em um contexto de pandemia.

Para compreender esse desenvolvimento, de forma mais específica, objetivou-se analisar quais foram as eventuais peculiaridades inerentes ao trabalho virtual durante a pandemia, verificar qual foi o impacto do teletrabalho sobre a jornada do servidor público; pesquisar como foi atribuída a responsabilidade pela infraestrutura física e tecnológica relacionada ao teletrabalho e, por fim, qual foi analisar o impacto do teletrabalho sobre as relações familiares e sociais no contexto da pandemia.

Nos próximos capítulos, apresentou-se uma análise acerca da relação entre o homem e o trabalho e o contexto histórico que propiciou o aparecimento do teletrabalho. Na sequência, estudou-se o teletrabalho e o impacto sobre a jornada de trabalho, com assunção pelos teletrabalhadores de metas elevadas de rendimento e apropriação do sobretrabalho de forma não remunerada. Pesquisou-se acerca da distribuição do custeio do teletrabalho, envolvendo implantação e manutenção de estrutura física e tecnológica, das peculiaridades inerentes ao trabalho virtual, como a necessária habilidade técnica, a ansiedade pela informação e a hiperconexão do teletrabalhador. Estudou-se, ainda, acerca do impacto sobre as relações familiares e sociais.

Como percurso metodológico, promoveu-se uma pesquisa empírica por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.

2 A RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO NA SOCIEDADE CAPITALISTA

O trabalho se desenvolve a partir da busca do homem pela realização de necessidades humanas e sociais. Conforme Antunes (2009), essa relação entre o homem, o trabalho e a natureza se estabelece por um vínculo de finalidade, relacionando-se os meios para o alcance dos fins, diferenciando-se, assim, a espécie humana da animal.

O autor lembra a comparação entre a abelha e o arquiteto, apresentada por Marx (2013), em que o arquiteto possuiria uma “capacidade de prévia ideação, conforme ideologicamente concebido, o que não seria possível para aquela” (ANTUNES, 2009, p. 136). A partir desse exemplo, o autor reconhece que o trabalho é um elemento que se encontra no centro do processo de humanização do homem em sentido amplo, diferenciando este dos animais, tendo em vista que o trabalho humano é dotado de uma finalidade e possibilita o desenvolvimento da práxis social (ANTUNES, 2009).

Acerca desse aspecto, Luckács (2012, p. 199) afirma que o trabalho dá lugar a uma dupla transformação.

Por um lado, o próprio ser humano que trabalha é transformado por seu trabalho; ele atua sobre a natureza exterior e modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza, desenvolve “as potências que nela se encontram latentes” e sujeita as forças da natureza “a seu próprio domínio”. Por outro lado, os objetos e as forças, da natureza são transformados em meios de trabalho, em objetos de trabalho, em matérias-primas etc.

O trabalho é, ainda, como afirmado, um elemento de socialização ao promover a interação entre os seres sociais para o trabalho teleológico, ou seja, com a finalidade de produzir valores de uso. “Nessas formas da práxis social, a posição teleológica não é mais dada pela relação direta com a natureza, mas atua e interage junto com outros seres sociais, visando à realização de determinadas posições teleológicas” (ANTUNES, 2009, p. 139).

A partir do trabalho, outros níveis mais complexos de sociabilidade, como a práxis política, a ética, a religião e a filosofia, decorrentes da relação metabólica entre o ser social e a natureza, constituem-se e transformam o próprio ser que trabalha.

Em outras palavras, na medida em que o homem transforma a natureza através do trabalho com finalidade e interação social, ele também é transformado. Durante o processo teleológico do trabalho, na colocação das finalidades, o homem

expressa uma manifestação intrínseca de liberdade (ANTUNES, 2009).

Nesse processo de autotransformação humana, o trabalho, juntamente com a arte, a poesia, a pintura, a literatura, o tempo de liberdade, contribui para dar sentido à vida, sendo uma manifestação de liberdade e uma oportunidade de auto realização (ANTUNES, 2009). Castel (2013, p. 229) lembra, ainda, das funções religiosa e moral do trabalho como forma de “resgate e combate das más inclinações da natureza humana”.

Conforme São Tomás de Aquino, na Suma Teológica ([1265-1273]), pelo trabalho, o homem controla os prazeres do corpo e os impulsos egoístas, combatendo a preguiça para, através do sofrimento dos trabalhos, alcançar bens espirituais, como a salvação eterna. Conforme o autor (AQUINO, [1265-1273], p. 2858),

O trabalho manual se ordena a um quádruplo fim. – Primeiro, ao ganjeio do necessário à vida. Por isso foi ordenado ao primeiro homem: Tu comerás o pão com o suor do teu rosto. E noutra parte diz a Escritura: Comerás do trabalho das tuas mãos, etc. Além disso, o trabalho tem por fim, combater a preguiça, donde se originam muitos males. Daí o dito da Escritura: Ao teu escravo manda-o à tarefa, para que não esteja ocioso; porque a ociosidade tem ensinado muita malícia. – Em terceiro lugar o trabalho se ordena a refrear a concupiscência, porque macera o corpo. Por isso, diz o Apóstolo: Nos trabalhos, nas vigílias, nos jejuns, na castidade. – E por fim, em quarto lugar, o trabalho nos dá o meio de fazer esmolas. Donde o dizer o Apóstolo: Aquele que furtava não furte mais; mas ocupe-se antes no trabalho, fazendo alguma obra de mãos que seja boa e útil, para daí ter com que socorra ao que padece necessidade.

Observa-se, portanto, que o trabalho ganha importância não só para a sobrevivência, interação social e sentimento de pertencimento, mas também para evolução espiritual. Tão grande a importância do trabalho que a falta dele pode gerar a alienação social e o sentimento de exclusão.

Nesse sentido, Robert Castel (2013, p. 98) apresenta o que chama de imperativo categórico do trabalho “para todos os que não têm outro recurso para viver senão a força de seus braços”. De acordo com esse imperativo, os trabalhadores deveriam se submeter a um rígido código geral do trabalho, de forma a reprimir a indolência ociosa dos ditos “vagabundos válidos”, ou seja, aqueles que possuem capacidade física e intelectual para desenvolverem alguma atividade laborativa, mas que não se encontram trabalhando, algumas vezes por motivos alheios à sua vontade.

2.1 O TRABALHADOR NA FASE PRÉ-INDUSTRIAL

De acordo com Castel (2013, p. 128), na segunda metade do século XVIII, ainda em uma sociedade pré-industrial, os tais vagabundos ou indigentes válidos, como eram conhecidos aqueles sem profissão e sem ofício, ao não se dedicarem ao trabalho, mas à mendicância, por vezes em razão da falta de postos de trabalho, “rompiam com o pacto social que envolvia as bases do trabalho, da família, da moralidade e da religião, tornando-se inimigos da ordem pública”.

Conforme o autor (CASTEL, 2013), essa alienação do desempregado representa um processo de desfiliação, alimentado na origem pela precariedade da relação com o trabalho e pela fragilidade das redes de sociabilidade. É a desmoralização do homem que se vê sem trabalho, situação que provoca o rompimento com pactos sociais e de ordem pública, estabelecidos pela lógica capitalista.

Tal inimidade com a ordem pública era punida severamente pelo Estado através de medidas que representavam verdadeiro banimento social, afastando os desempregados do pertencimento comunitário. Na França e Inglaterra, foram promovidas medidas que envolviam o trabalho forçado, o abandono em galeras ou depósitos de mendicância, a deportação para as colônias e até mesmo a execução pela força (CASTEL, 2013).

Em pleno Renascimento, a legislação sobre a vagabundagem reinstaura, assim, a escravidão no reino da Inglaterra. Passível de ser condenado à talha ou à corveia, o vagabundo pode ser chicoteado, acorrentado, preso, alugado por seu proprietário e, no caso da morte deste, ser transmitido como um bem aos herdeiros. Se a vítima fugir em primeira vez, a pena será transformada em escravidão para o resto da vida e, se houver a segunda tentativa de fuga, em pena de morte (CASTEL, 2013, p.128).

Observa-se, nessa época, um sistema de perversão institucionalizada que reconhecia no homem desempregado um vagabundo, um “inútil para o mundo”, o que permitia seu rebaixamento à situação de escravo e, em última instância, acarretava a perda da própria vida.

Analisando o perfil dos internados nos depósitos de mendicância, entretanto, Castel (2013) concluiu que a grande maioria dos desempregados que lá se encontrava albergada se tratava de subproletariados urbano e rural. “O mais provável é que a maior parte deles represente o que hoje chamaríamos de desempregados

subqualificados em busca, de modo mais ou menos convincente, de um emprego”, comenta (CASTEL, 2013, p. 129).

Tais vagabundos ou “mendigos válidos”, como menciona Castel (2013), encontram-se em uma situação de marginalidade e exclusão social que os impunha a precariedade das relações de trabalho, conforme a reprodução das forças produtivas. A busca pelo trabalho, segundo o autor, se torna mais convincente à medida em que se observa maior disposição por parte dos desempregados à reinclusão social.

Muitos desses desempregados encontraram nas corporações de ofício um emprego e ocupação. Tais corporações se caracterizam por uma estrutura tradicional de artesanato, cuja origem remonta ao trabalho doméstico da Idade Média em que a produção superou o consumo familiar. O mestre artesão possuía um ou dois “empregados” ou companheiros, que vendiam a sua força de trabalho em troca de casa e comida e um ou dois aprendizes do ofício, que não costumam ser remunerados pelo aprendizado (CASTEL, 2013).

O trabalho no artesanato tradicional agregava um valor intrínseco capaz de transmitir ao trabalhador o sentido de pertencimento comunitário.

A participação em um ofício em uma corporação marca o pertencimento a uma comunidade distribuidora de prerrogativas e de privilégios que asseguram um estatuto social para o trabalho graças a essa dignidade coletiva de que a profissão, e não o indivíduo, é proprietária, o trabalhador não é um assalariado que vende sua força de trabalho, mas o membro de um corpo social cuja posição é reconhecida num conjunto hierárquico (CASTEL, 2013, p. 155).

Conforme Castel (2013), entretanto, os empregados das corporações, embora mantivessem a ambição de um dia se tornarem mestres, dominando, assim, as prerrogativas do ofício, reconheciam a pouca possibilidade de ascensão social, diante da realidade em que “a mestria somente era repassada para os filhos dos mestres” (CASTEL, 2013, p. 113).

Estes mantinham uma estrutura hierárquica corporativa fundada em salários medíocres e uma estrutura estável de proteção sólida contra os principais riscos sociais, como a enfermidade e a senilidade (CASTEL, 2013).

Os mestres, todavia, submetiam-se aos mercadores e merceeiros de aviamento e armarinhos, que assumiam a comercialização dos produtos acabados, controlando, assim, o conjunto do processo. “Somente eles podem investir somas importantes e são os únicos que têm acesso ao circuito de vendas e podem amortecer as flutuações do mercado. São assim os verdadeiros capitalistas” (CASTEL, 2013, p.

159). Segundo Friedrich Engels (2012, p. 219),

os produtores já deixaram de ser os senhores da produção total das condições de sua própria vida, e tampouco os comerciantes chegaram a sê-lo. Logo que o dinheiro, e com ele o comerciante, intervém como intermediário entre os produtores, complica-se o sistema de troca e torna-se ainda mais incerto o destino final dos produtos.

Nessa relação já se percebiam os primeiros sinais do capitalismo, na sua fase comercial, em que o produtor direto, o artesão, deixa de ter todo o controle sobre a produção, porque não a comercializa. Sua obra é apenas uma etapa de uma cadeia que se completa no produto acabado e comercializável. O lucro deixa de ser do produtor, passando para as mãos do comerciante da produção.

Tais comerciantes passaram a reclamar liberdade de mercado e a “livre exploração do homem pelo homem” (MARX, 2013, p. 632). “O comércio é pensado como base no modelo de uma troca desigual, segundo a qual o lucro não é recompensa direta de um trabalho produtivo” (CASTEL, 2013, p. 227).

Paralelamente a esse rompimento com o sistema tradicional corporativista, o trabalhador da corporação de ofício, descontente com a pouca mobilidade social na organização artesanal, passa a reclamar maior liberdade contratual. Os companheiros assalariados passam a se organizar, chegando, inclusive, a intermediar a contratação de novos trabalhadores em corporações de ofício, através da figura dos “rouleurs” na França (CASTEL, 2013, p. 157). Nesse contexto, já se verifica uma tentativa de mobilidade, ainda que horizontal, nas relações de trabalho das corporações.

Assim, conforme Castel (2013), busca-se romper com sistema protetivo de trabalho e fundado no modelo tutelar das corporações de ofício, passando-se ao modo contratual capitalista, em que o trabalhador pode negociar livremente a sua única propriedade: a força de trabalho. Observa-se, entretanto, que nem tudo é contratual no contrato capitalista de trabalho.

O contrato baseia-se na exigência que decorre da posição ocupada na divisão social do trabalho. Como a divisão do trabalho implica uma complementaridade de tarefas cada vez mais específica, há um fundamento objetivo para a ideia de que a sociedade moderna forma um conjunto de condições sociais desiguais e interdependentes (CASTEL, 2013, 357).

Segundo Marx (2013), o sistema inteiro da produção capitalista baseia-se no fato de que o trabalhador vende sua força de trabalho como mercadoria.

Para converter-se em livre vendedor de força de trabalho, que leva sua

mercadoria a qualquer lugar onde haja mercado para ela, ele tinha, além disso, de emancipar-se do jugo das corporações, de seus regulamentos relativos a aprendizes e oficiais e das prescrições restritivas do trabalho (MARX, 2013, p. 631).

A força de trabalho é transformada em mercadoria e é apropriada pelo empregador, “não sendo mais organizada de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes de acordo com as necessidades de seus compradores” (BRAVERMAN), cujo novo perfil foi apresentado pela ideologia liberal introduzida na segunda metade do século XVIII. Tradicionalmente, nas corporações de ofício, reconhecia-se a figura do patrão de proteção paternalista, que oferecia trabalho estável, mas sem possibilidade de ascensão social, mantendo seus trabalhadores em uma posição de subordinação.

2.2 JORNADA DE TRABALHO E A SUA LIMITAÇÃO LEGAL

Na época das corporações de ofício, o tecelão e sua família trabalhavam na fiação e, eventualmente, no pedaço de terra arrendada, no tempo e na duração do trabalho que eles mesmos determinavam. Segundo Engels (2008, p. 46), “não precisavam matar-se de trabalhar, não faziam mais do que desejavam. Seus filhos cresciam respirando ar puro do campo e, se tinham de ajudar os pais, faziam-no ocasionalmente, jamais numa jornada de trabalho de oito ou doze horas”.

Durante a revolução industrial, entretanto, a jornada de trabalho variava segundo as necessidades do empregador, não havendo um limite máximo para o consumo do tempo de trabalho. “Para aumentar a produção de valor, o capitalista aumentava o número de horas de trabalho (mais-valia absoluta), elevando o seu limite superior ao máximo suportável” (ROSSO, 2007, p. 47).

De acordo com Marx (2013), a jornada de trabalho é composta pelo tempo necessário à produção dos meios de subsistência médios do trabalhador, que seria o tempo relativo à venda da sua força de trabalho, acrescido daquilo que o autor chamou de mais-trabalho, que seria um prolongamento do tempo necessário, de forma a determinar o mais-valor.

Conforme Marx (2013), a jornada de trabalho é menos que um dia natural de vida. O quanto menos, segundo o autor, é ditado pelo capitalista, que, conforme a alma do capital, será de sempre gerar mais-trabalho através da aquisição e consumo da força de trabalho, buscando tirar o maior proveito possível, transgredindo os limites

físicos e morais da jornada de trabalho.

A partir dessa concepção, “a jornada de trabalho conteria 24 horas inteiras, deduzidas as poucas horas de repouso sem as quais a força de trabalho ficaria absolutamente incapacitada de realizar novamente seu serviço” (MARX, 2013, p. 281)

Segundo Rosso (2007, p. 55), o alongamento da jornada foi um processo histórico que atingiu quase todos os países do mundo, alcançando um ponto intransponível: “a destruição física dos empregados”.

Somente depois de intensa luta, apoiada pela doutrina social da igreja, que, embora ideologicamente oposta, opunha-se aos abusos do liberalismo (BARROS, 2016), os governos passaram a aprovar leis que limitavam a jornada de trabalho. Conforme Vigário (2004), tornou-se necessário criar uma consciência social coletiva, juízos de censura e reprovação social em relação à tolerância pelas formas de exploração do trabalho.

A partir dessa luta, encabeçada por deputados reformadores do norte da Inglaterra, como Richard Oastler, Michael Sadler e Lord Ashley, que enfrentaram a resistência dos donos das fábricas foi implementada a reforma fabril (VIGÁRIO, 2004). Com isso, o parlamento inglês aprovou a Lei Fabril de 1833, que limitou a jornada de trabalho a doze horas diárias ou sessenta e nove semanais. Somente no ano de 1847 o limite foi reduzido para dez horas diárias (BARROS, 2016).

No Brasil, a discussão sobre os direitos trabalhistas estava atrasada em relação à Europa, uma vez que a abolição do trabalho escravo e o processo de industrialização foram tardios (TUROLLA, 2017). A jornada de trabalho não tinha qualquer regulamentação, prevalecendo o regulamento de cada fábrica, chegando alguns trabalhadores a laborarem quatorze horas por dia (RUY, 2020). A vinda dos imigrantes europeus impulsionou as discussões relativas às condições impostas de trabalho, fomentando o que viriam a ser os primeiros sindicatos brasileiros.

A primeira grande mobilização operária ocorreu nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, no ano de 1906, tendo diversas categorias profissionais, como metalúrgicos, costureiros e empregados nas indústria têxtil e alimentação promovido uma greve geral, cuja principal reivindicação era a redução da jornada de trabalho para oito horas por dia (RUY, 2020).

Mas foi só a partir dos anos trinta que foram criadas as primeiras leis limitadoras da jornada de trabalho. Em 1932, com a reforma trabalhista da Era Vargas, o governo instituiu a jornada de oito horas diárias e quarenta e oito semanais na

indústria e no comércio. Dois anos mais tarde, com a Consolidação das Leis Trabalhistas, houve maior proteção da jornada de trabalho, limitando as horas-extras a apenas duas diárias.

Conforme Barros (2016, p. 436), “o objetivo primordial seria tutelar a integridade física do obreiro, evitando-lhe a fadiga”. Barros (2016, p. 436) menciona, ainda, o fundamento econômico dos capitalistas, segundo o qual “um empregado descansado teria seu rendimento aumentado e a produção aprimorada”.

Com a redução da jornada de trabalho, o trabalhador passou a trabalhar menos horas por dia e por semana, tendo uma melhoria na qualidade de vida como resultado. Em estudo realizado por Gomes *et al.* (2018), tal redução da jornada provocou, ainda, um aumento na oferta de postos de trabalho no Brasil, havendo um maior volume de contratação, diante da necessidade de mais trabalhadores para manutenção da produtividade.

Com a restrição do mais-trabalho, mediante a limitação do prolongamento da jornada para além do limite legal, os sistemas de produção que se seguiram, como o toyotismo, fordismo e taylorismo, passaram a racionalizar o processo produtivo, de forma a intensificar o trabalho, produzindo a mais valia relativa, mediante outras formas de exploração, como o controle cronometrado da produção, o trabalho em linhas de montagem e a produção sob demanda, como se verá a seguir.

2.3 O TRABALHADOR E AS DIVERSAS CLIVAGENS INTERNAS

Com a introdução do capitalismo, a relação de trabalho introduziu a ascensão da burguesia ao poder que, não obstante mantivesse a aparente imagem da relação familiar, não admitia oposição e nem resistência por parte do trabalhador. “Não é senão um ‘bárbaro’”, conforme Castel (2013, p. 335). Sobre isso, Marx (2012) lembrou que a burguesia francesa, composta em grande parte pelos empregadores, entendia que o direito de associação dos trabalhadores representaria um atentado à liberdade e à Declaração dos Direitos Humanos, tamanha a rejeição às manifestações de resistência advindas dos trabalhadores.

Essa burguesia capitalista, por sua vez, evoluiu, segundo Marx, de oficinas reunidas, através da expropriação de muitos pequenos produtores independentes. Tratando sobre o ramo das grandes fiações e tecelagens de linho, assim dispôs Marx (2012, p. 650):

O linho tem exatamente o mesmo aspecto de antes. Não se modificou nem uma única de suas fibras, mas uma nova alma social instalou-se em seu corpo. Ele constitui, agora, uma parte do capital constante dos patrões manufatureiros. Antes, ele era repartido entre inúmeros pequenos produtores, que, com suas famílias, o cultivavam e fiavam em pequenas porções; agora, ele se concentra nas mãos de um capitalista, que coloca outros para fiar e tecer para ele. Anteriormente, o trabalho extra gasto na fiação do linho resultava em receita complementar para inúmeras famílias camponesas ou, à época de Frederico II, em impostos *pour le roi de Prusse* [para o rei da Prússia]. Ele se realiza, agora, no lucro de poucos capitalistas. Os fusos e teares, antes esparsos pelo interior, agora se concentram em algumas grandes casernas de trabalho, do mesmo modo que os trabalhadores e a matéria-prima. E fusos, teares e matéria-prima, que antes constituíam meios de existência independentes para fiandeiros e tecelões, de agora em diante se transformam em meios de comandá-los e de deles extrair trabalho não pago.

De acordo com Marx (2013, p. 651), “os pequenos camponeses se transformaram em assalariados e seus meios de subsistência e de trabalho em elementos materiais do capital, criando para este último seu mercado interno”. Entende-se como capital, o sistema de comando cujo funcionamento é orientado para a acumulação, sendo que essa acumulação pode ser garantida por diferentes caminhos, não só precedendo, como também sobrevivendo ao capitalismo (MÉSZÁROS, 2009).

Nessa perspectiva acumulativa do capital, por meio da exploração paulatina do trabalho assalariado, muitos pequenos artesãos independentes se transformaram em pequenos capitalistas. Longe do velho regime tradicionalista, instalou-se a nova manufatura, as cidades corporativas e o nascimento dos grandes bancos especulativos (MARX, 2013).

A transformação do empregador também levou à nova configuração do trabalhador, que se apresentou em diversas clivagens a depender da estrutura social em que se encontrava. Na condição proletária, segundo Castel (2013), o trabalhador representava uma situação de quase exclusão social. “O proletário é um elo essencial no processo de industrialização nascente, mas está condenado a trabalhar para se reproduzir e, segundo a expressão de Augusto Comte, ‘acampa na sociedade sem se encaixar’” (CASTEL, 2013, p. 415).

Pela clivagem de “proletário”, o trabalhador se configura a partir da herança dos ofícios artesanais e das populações rurais que assumiam uma mesma condição trabalhadora a partir da “organização científica” e racionalização do trabalho.

As tarefas parceladas tornaram-se simples e repetitivas, havendo uma perda da autonomia do trabalho e alinhamento das competências profissionais sobre o mais baixo nível de tarefas reprodutivas, em especial sobre a categoria de trabalhadores herdeiros das populações de origem rural, em sua maioria subqualificadas e pouco autônomas (CASTEL, 2013).

Na clivagem “operária”, adquirida após a conquista de alguns direitos laborais, o salário deixa de ser uma retribuição pontual por tarefa. Porém, conforme Castel (2013, p. 416), a aparente conquista de direitos revela uma contradição latente entre dominantes e dominados: “há o consumo (mas de massa), a instrução (mas primária), o lazer (mas popular), a habitação (mas habitação popular)”. Tais “vantagens sociais” contribuía para a adaptação do bom operário, regular no trabalho e disciplinado em seus costumes (CASTEL, 2013).

Outro perfil de trabalhador nascido da salarização da sociedade é a do assalariado “burguês”. Tal perfil é constituído de operários que se posicionaram na base da escala social, mas com a ambição de que, “se merecerem, poderão também ‘subir’” (CASTEL, 2013, p. 417).

O “aburguesamento” operário decorre da elevação geral do nível de vida propiciado pelo assalariamento de uma categoria que busca conforto e bem-estar através do consumo e do sucesso, além das honras que receberam por frequentar as grandes escolas e ter os melhores diplomas, formando o que se conhece como “classe média” ou, nas palavras de Castel (2013, p. 471), “constelação central”.

Conforme Braverman (1981, p. 250), “em termos de função, autoridade, salário, estabilidade no emprego, perspectivas, para não falar em posição e mesmo vestuário, os funcionários situavam-se muito mais próximos ao empregador que o trabalhador da fábrica”.

Essa última clivagem de trabalhadores “burgueses” demonstra a relativização do ecumenismo social, da falsa noção que existiria uma figura homogênea de trabalhador com os mesmos interesses e contra o mesmo “inimigo”. Conforme Braverman (1981, p. 31), “o termo ‘classe trabalhadora’ jamais delineou rigorosamente um determinado conjunto de pessoas, mas foi antes uma expressão por um processo social em curso”.

A classificação de trabalhadores de diversas clivagens sociais em apenas uma única categoria, chamada por Antunes (2009) como “classe-que-vive-do-trabalho”, leva em consideração a identidade entre os diversos tipos de trabalhadores,

produtivos e não produtivos, que “vendem sua força de trabalho em troca de salário”, conforme Antunes (2009, p. 103).

Esse fator – venda da força de trabalho em troca de salário –, entretanto, não é suficiente para a unicidade da classe trabalhadora. O salário recebido, o tipo de trabalho que realiza (intelectual ou manual), os hábitos de consumo e o estilo de vida das diversas clivagens de trabalhadores são alguns fatores que podem dificultar a unicidade da pauta de reivindicações.

Como exemplo, cita-se o trabalhador burguês cujos hábitos, embora se aproximem da estrutura social do empregador no estilo de vida e nos hábitos de consumo, mantém o vínculo de subordinação e dependência fundado no modo de produção capitalista. “O trabalhador ‘colarinho branco’ das grandes lojas ou dos escritórios de empresas sofre coerções semelhantes às dos operários” (CASTEL, 2013, p. 473).

2.4 OS MODELOS DE PRODUÇÃO E O IMPACTO NA RELAÇÃO HOMEM E TRABALHO

Tais trabalhadores burgueses se submetem a uma relação de subordinação, cuja implantação progressiva de racionalização máxima do processo de trabalho teve seu auge na fase taylorista de organização, parcelamento e racionalização do trabalho.

Conforme Gorz (2003, p. 63), “a fábrica taylorizada realizava o ideal dos patrões das manufaturas do século XVIII, para os quais ‘operários semi-idiotas’ eram a melhor mão-de-obra que se podia imaginar”. Tais trabalhadores, segundo o autor (2003, p. 63), “constituíam uma massa de consumidores para a indústria taylorizada”.

Nesse sentido, é exato dizer que o modo de organização do trabalho comandado pela busca de uma produtividade máxima a partir do controle rigoroso das operações foi, de fato, um componente essencial na constituição da relação salarial moderna (CASTEL, 2013, p. 428).

Na sua autobiografia *Minha Obra, Minha Vida*, Henry Ford (1925) reconheceu a importância dos salários que pagava aos seus empregados para as vendas que promovia. Nas palavras do empresário (1925, p. 28), “No processo de fabricação, o meu fito está em poder distribuir um máximo de salários para alcançar assim a máxima

probabilidade de venda”.

Com os anos tenho aprendido algo a respeito de salários. Opino que, de lado outras considerações, o nosso êxito comercial depende até certo ponto do tipo de salário que pagamos. Quando estamos em condições de pagar salários bem elevados, então o dinheiro contribuirá para enriquecer os intermediários, fabricantes e outros colaboradores, cuja prosperidade se reflete em nossas vendas (FORD, 1925, p. 166).

Henry Ford inaugurou um modelo de produção conhecido como “fordismo”, o qual incentivava a acumulação da produção em massa de um mesmo produto para a aquisição ampla, de forma que o lucro adviria do consumo em escala, apropriando-se da cultura americana do consumismo.

Antunes (2009, p. 38) relaciona o sistema fordista ao método científico taylorista, ambos desenvolvidos ao longo do século XX, como um binômio “baseado na produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada”.

Enquanto o fordismo era caracterizado pela defesa da produção em série e de forma acumulada, a marca diferencial do taylorismo era o cronômetro das atividades laborais, através do controle rígido dos tempos e movimentos (ANTUNES, 2009). A atividade de trabalho mercadorizada reduzia-se a uma ação humana e repetitiva, racionalizada e fragmentada, em que o trabalhador somente tinha conhecimento da execução do seu trabalho imediato de forma especializada e parcelado, sem noção do processo de elaboração da produção.

Esse método de produção impactou a relação de trabalho porque introduziu, juntamente com o taylorismo, o modelo do trabalho parcelar com a fragmentação das funções, separando as fases da elaboração e da execução do processo produtivo, o que, conforme Antunes (2006), provocaria a alienação do trabalho.

A passagem do binômio fordista – taylorista para o método japonês toyotista representou a substituição do trabalho focado na linha de montagem pelo trabalho em equipe. “A participação do trabalhador passa a ser valorizada com políticas de envolvimento e responsabilização” (LIMA, 2018, p. 32).

O modelo toyotista japonês, por sua vez, especializou-se na produção de pequenas quantidades de um número diversificado de produtos, havendo reposição de um estoque mínimo a partir da demanda de consumo. Citando as palavras de Toyoda, presidente fundador da Toyota, Antunes se refere a esse modelo em que “o

ideal seria produzir somente o necessário e fazê-lo no melhor tempo” (ANTUNES, 2006, p. 31), o qual era garantido pelo método de controle de tempo de produção intitulado *just in time*. A partir de então, inseriram-se as ideias de qualidade total com redução do tempo útil dos produtos, trabalhador produtivo, empresa enxuta e acumulação flexível.

Ao adotar um sistema que privilegiava a produção com base na demanda de consumo, com estoque mínimo, o modelo toyotista incentivou um perfil de trabalhador polivalente e multifuncional. Isso porque o modelo reduziu o quadro de funcionários para empregar aqueles capazes de operar em várias máquinas e combinar várias tarefas. De acordo com Antunes (2006), através do toyotismo japonês, desenvolveu-se uma equipe flexível e multifuncional de trabalhadores de forma flexibilizar também a organização do trabalho. Assim, conforme o método Kanban utilizado para controle de estoque, a equipe iria se dedicar às demandas de consumo mais emergentes em determinado momento, adaptando-se a novas rotinas de trabalho e processos de produção a partir das necessidades de consumo (ANTUNES, 2006).

Essa categoria de trabalhadores flexibilizados e multifuncionais impulsionou a luta pela valorização do trabalho na medida em que o estranhamento do trabalho existiu mesmo nesse modelo toyotista, ainda que de uma forma mais “consensual, envolvente e manipulatória do que no modelo fordista” (ANTUNES, 2006, p. 42).

Isso porque o modelo toyotista contou com introjeção do discurso de pertencimento do trabalhador à empresa, o tornou mais consensual aos sacrifícios do trabalhador nos seus direitos laborais, à exemplo do aumento das horas de trabalho, em prol do coletivo, da empresa. Conforme Antunes (2006), o toyotismo introduziu a aparência de que o trabalhador fazia parte da “família Toyota”:

Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e do como produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece alheio e estranho ao produtor, preservando, sob todos os aspectos, o fetichismo da mercadoria. (ANTUNES, 2006, p. 42).

A aparência e o discurso manipulatório toyotista, todavia, não obscureceram a precarização das condições de trabalho. A luta do trabalhador pela conquista do controle da produção e valorização da força de trabalho, juntamente com a perda da lucratividade, são indicadas como causas para a crise estrutural do capital vivenciada a partir dos anos setenta (ANTUNES, 2009).

O contexto da crise decorre da própria busca pela produtividade que levou a um processo autodestrutivo do capital. De acordo com Antunes (2006, p. 144), “o salto tecnológico ocasionou a desmontagem de inúmeros parques produtivos que não conseguiram acompanhar a lógica perversa da ‘produtividade’, suportando a concorrência de mercado”.

A crise que acarretou o desmonte de parques produtivos também acarretou o aumento das taxas de desemprego. Antes limitado “aos bolsões de subdesenvolvimento”, o desemprego atingiu países capitalistas desenvolvidos, na medida em que se dava a substituição do trabalho não-qualificado pelo qualificado, mas em quantidade bem inferior de postos de trabalho. “No grande estilo da autocomplacência neocapitalista, representando os ‘custos inevitáveis da modernização’ sem que houvesse muita preocupação com as repercussões socioeconômicas da própria tendência” (MÉSZÁROS, 2009, p. 67).

Não foram apenas os trabalhadores não qualificados que sofreram com o desemprego, também os altamente qualificados sentiram o impacto do custo social decorrente da modernização e da crise do capital. Trabalhadores qualificados se viram necessitados de trabalhar em empregos diferentes da sua formação profissional.

2.5 O DISCURSO MANIPULATÓRIO DO EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Além do desemprego estrutural, observa-se um processo de reorganização do trabalho que envolvia a desregulamentação dos direitos trabalhistas (ANTUNES, 2009, p. 33). Antunes (2006) fala de uma subproletarização intensificada, com a expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, “terceirizado” e vinculado à economia informal e de forma autônoma.

Através dessa desregulamentação das relações laborais, o custo do trabalho para o capital reduziu. Com a flexibilização do trabalho, a retração dos empregos formais e a ampliação da cultura do “empreendedorismo”, o contratante se apropria do sobretrabalho dos trabalhadores, sem o pagamento de horas extras, adicionais noturnos e contribuições previdenciárias, por exemplo. Do ponto de vista do trabalhador, observa-se a corrosão do trabalho e derrelição dos direitos sociais (ANTUNES, 2020).

O desmantelamento dos direitos trabalhistas encontrou na fase pós-taylorista

do capitalismo, um novo perfil de trabalhador que, à base do discurso de empreendedorismo cunhado pelo capitalismo, passou a comprometer-se de forma autônoma com o trabalho, empregando suas capacidades psíquicas e relacionais na execução do serviço. Conforme Rosenfield e Alves (2011, p. 208), a fase pós-taylorista do capitalismo passou a administrar, e não mais a suprimir, a autonomia como elemento constitutivo do trabalho.

Reestruturação do capital passou pela reorganização do trabalho com vista à recuperação do ciclo produtivo, a envolver a flexibilização e até mesmo a desmontagem dos direitos sociais dos trabalhadores, com o apoio destes. “Procurase uma forma de envolvimento manipulatório levado ao limite, onde o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores para viabilizar um projeto que é aquele desenhado e concebido segundo os fundamentos exclusivos do capital” (ANTUNES, 2006, p. 181).

Nesse processo de manipulação, o oferecimento de novas alternativas de trabalho, como o teletrabalho, são apresentadas pelo empregador como uma suposta opção vantajosa para o empregado, introjetando um discurso de autonomia e flexibilização da vida laboral do empregado, mascarando, por vezes, o processo predatório e precarizado da relação de trabalho.

A influência manipulatória do capital promoveu a supressão dos direitos dos trabalhadores, encontrando na “autonomia” do trabalhador uma válvula de escape para a crise de lucratividade. O trabalhador já não era mais visto como empregado, mas como “colaborador” da empresa. Conforme Gorz (2005, p. 23), “a pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado”.

Conforme Antunes (2020, p. 13), trata-se de “um processo no qual as relações de trabalho são crescentemente individualizadas e invisibilizadas, assumindo, assim, a aparência de ‘prestação de serviços’ e obliterando as relações de assalariamento e de exploração do trabalho”.

Pela visão neoliberal do futuro do trabalho, promove-se a “abolição do regime salarial, o auto-emprego generalizado, com a subsunção de toda pessoa e de toda vida pelo capital com o qual cada um se identificará inteiramente” (GORZ, 2005, p. 25).

Antunes (2020, p. 19), todavia, critica essa visão neoliberal e o discurso de

empreendedorismo do trabalhador que é manipulado pela lógica do capital, a qual esconde uma forma velada de manutenção do assalariamento do trabalho, “induzindo um véu ideológico para obliterar um mundo incapaz de oferecer vida digna para a humanidade”.

No mundo desenhado pelo neoliberalismo, a pragmática das metas e das competências impostas aos “colaboradores” é tecida por um conjunto de práticas discursivas e comportamentais que se apoderam do cotidiano dentro e fora do trabalho, dando corpo, objetiva e subjetivamente, ao ideal de trabalho e de trabalhador/trabalhadora correspondente às necessidades da sociabilidade de nosso tempo. (ANTUNES, 2020, p. 140).

Com o teletrabalho, o trabalhador é seduzido pela promessa de autonomia na escolha do local do serviço, assumindo, entretanto, o ônus de fornecer e manter as estruturas física e tecnológica para a execução do serviço, além de vender a força de trabalho.

Dessa forma, o trabalhador com uma postura empreendedora continua sendo explorado e submetido a condições precárias de trabalho, mas a pressão é exercida sobre si mesmo. Ao se adaptar ao processo de autonomia introjetado pelo empregador, o trabalhador imagina-se proprietário de si mesmo, um quase burguês, mas frequentemente se converte em um proletário de si próprio que auto explora seu trabalho (ANTUNES, 2020).

Conforme Braverman (1981, p. 15), “o trabalho moderno, como consequência da revolução científico-tecnológica e da ‘automação’, exige níveis cada vez mais elevados de instrução, adiestramento, emprego maior da Inteligência e do esforço mental em geral”.

O trabalhador subploretearizado pós crise dos anos setenta é forçado a assumir um perfil mais autônomo na execução do serviço, podendo, inclusive, optar pelo teletrabalho, quando essa alternativa é disponibilizada pelo empregador. A suposta liberdade na escolha do local da execução do trabalho, todavia, não acompanha o controle no processo produtivo.

Nos próximos capítulos, observar-se-á como a concentração do trabalho em um único ambiente representou a perda do domínio do processo de produção e como o retorno ao trabalho em domicílio não foi capaz de recuperar tal controle, mas apresentar novos desafios ao trabalhador, apesar do aparente discurso de autonomia e liberdade do trabalhador.

3 DA FÁBRICA PARA CASA: O CAMINHO INVERSO RUMO AO TELETRABALHO

Conforme observado no capítulo anterior, no final do século XVIII, o trabalho deixou de ser domiciliar e passou a se concentrar nas fábricas. Na sociedade pré-industrial, cada mestre artesão do sistema de corporações de ofício trabalhava na oficina doméstica, acompanhado do companheiro, que era uma espécie de empregado assalariado e do aprendiz do ofício, que realizava uma atividade voluntária com o intuito de aprendizado (CASTEL, 2013).

A passagem do sistema de produção das corporações de ofício para o sistema de fábrica passou pela sujeição dos mestres artesãos aos mercadores e merceiros que comercializavam a produção e que, pouco a pouco, passaram a influenciar o ritmo do trabalho, controlando, assim, o processo de produção.

A fabricação de uma peça de lã, por exemplo, exige cerca de quinze ou vinte operações: a lavagem, a penteação, a cardagem, a secagem, a tosadura dos panos, a fiação manual, a separação em meadas, a tecedura, batedura, o pisoamento, a tintura...Exige, portanto, uma grande divisão do trabalho, o que se dá com base na organização artesanal: as principais operações são realizadas pelos mestres que têm em sua oficina, suas ferramentas, seu companheiros, e seus aprendizes. No entanto, dependem do comerciante – “o mercador de panos” em Flandres ou o *clothier* inglês que, em geral, fornece a matéria-prima, comercializa o produto acabado e controla o conjunto do processo. Somente ele pode investir somas importantes e é o único que tem acesso ao circuito de vendas e pode amortecer a flutuações de mercado. E, assim, um verdadeiro capitalista (CASTEL, 2013, p. 159).

Esse foi um dos fundamentos para a implantação do sistema de fábrica: o controle da atividade produtiva, a qual deixou de estar distribuída nas casas dos artesãos, passando a ficar concentrada em um ambiente controlado pelo capitalista. Segundo Castel (2013), a reunião dos trabalhadores na fábrica e não mais de forma dispersa na produção doméstica de âmbito familiar ou no *putting out system*, em que o comerciante fornece os insumos ao mestre artesão e recebe o produto acabado, permitiu uma “melhor vigilância e uma dedicação completa do operário à tarefa” (CASTEL, 2013, p. 166).

A tarefa do supervisor estava em criar uma disciplina de trabalho adequada ao sistema fabril, de forma a manter a produtividade. Conforme Castel (2013), o trabalhador vindo do ambiente campesino estava acostumado a produzir apenas para

completar os ganhos de sua pequena exploração agrícola, não aderindo à lógica de acumulação capitalista. Ao se tornar operário da grande fábrica, teve que se adaptar a uma disciplina rígida de trabalho e vigilância. De acordo com Landes (1988, p. 43), a fábrica passou a ser considerada “um novo tipo de prisão” para o trabalhador e o relógio “um novo tipo de carcereiro”.

Não havia supervisor tão exigente quanto o ‘click-clack’ constante da máquina. A disciplina da fábrica era um outro patamar. Era necessário e eventualmente criou uma nova geração de trabalhadores, quebrantada com as inexoráveis demandas do relógio da fábrica (LANDES, 1988, p. 2).

Como ferramenta de coerção dos trabalhadores, o empregador poderia promover cortes nos salários, aumentando ainda mais os ganhos. Segundo Marx (2013, p. 389)

No lugar do chicote do feitor de escravos, surge o manual de punições do supervisor fabril. Todas as punições se convertem, naturalmente, em multas pecuniárias e descontos de salário, e a sagacidade legislativa desses Licurgos fabris faz com que a transgressão de suas leis lhes resulte, sempre que possível, mais lucrativa do que sua observância.

Nessa nova dinâmica de trabalho concentrado e vigiado, de um lado estava o empregador, que não apenas contratava a mão-de-obra e comercializava o produto acabado, mas fornecia o equipamento de capital e supervisionava os operários. Do outro lado, o trabalhador, não mais capaz de possuir e fornecer os meios de produção, reduzido ao status de um “braço” ou de uma “mão”. Entre eles, estava a relação econômica, o vínculo salarial e o funcional de supervisão e disciplina (LANDES, 1988).

De acordo com Engels (1975), com o sistema de fábrica, os pequenos utensílios foram transformados em máquinas, as oficinas em grandes edifícios, a classe trabalhadora em proletariado operário e os antigos negociantes em capitalistas industriais, os quais supervisionavam o trabalho e a produção fabril.

3.1 A TECNOLOGIA COMO FATOR DETERMINANTE PARA A CONCENTRAÇÃO DOS TRABALHADORES

A vigilância e o controle no processo produtivo foram um forte motivo para a concentração do trabalho em um único ambiente de fábrica. Todavia, não foi a única

razão para a organização centralizada do trabalho. Marglin (1978) lembra que desenvolvimento da tecnologia, chamado pelo autor de “maquinismo”, criou a necessidade de o processo produtivo localizar-se geograficamente mais próximo das fontes de energia para funcionamento das máquinas. Dessa forma, a produção passou a se concentrar em localidades próximas a fontes de energia, como moinhos de água e máquinas a vapor.

De acordo com Landes (1988), as máquinas não só demandavam o sistema de concentração do trabalho em um ambiente de indústria, como também tornaram tal sistema possível.

Segundo Engels (1975), a “Jenny”, primeira máquina de fiar algodão, criada por James Hargreaves, em 1764 e movida por energia hidráulica, foi instalada em grandes edifícios por alguns capitalistas, sendo operada por um reduzido número de operários, o que permitiu a venda de “fibras mais baratas do que as confeccionadas por fiandeiros isolados, os quais somente acionavam as máquinas à mão” (ENGELS, 1975, p. 36).

Sob esse aspecto tecnológico, observa-se que a concentração do trabalho em um único ambiente facilitou, inclusive, a proteção das patentes das máquinas e invenções, uma vez que “na medida em que a produção se fazia em casas dispersas, seria difícil, senão impossível, detectar e punir as fraudes” (LANDES, 1978, p. 16). Desse modo, as invenções ficaram protegidas no ambiente concentrado e vigiado da fábrica.

Diante dessa facilidade na fiscalização sobre o uso autorizado da tecnologia, a atividade inventiva de máquinas para a produção passou a ser direcionada para o ambiente de fábrica, considerada um mercado de absorção tecnológica mais compensador e que, por isso, acabou se beneficiando com uma dinâmica tecnológica superior (MARGLIN, 1978). Marx (2013, p. 360) retrata o caráter monumental atingido pela maquinaria nas fábricas:

Surge, aqui, um monstro mecânico, cujo corpo ocupa fábricas inteiras e cuja força demoníaca, inicialmente escondida sob o movimento quase solenemente comedido de seus membros gigantescos, irrompe no turbilhão furioso e febril de seus incontáveis órgãos de trabalho propriamente ditos.

Ao absorver os avanços tecnológicos, os grandes empreendimentos industriais se desenvolviam, exigindo que numerosos operários passassem a

trabalhar juntos em um mesmo edifício. O trabalho distribuído domiciliar pareceu uma realidade distante e já abandonada, dando lugar a um trabalho fisicamente centralizado e controlado pelo empregador, com um aparato tecnológico que estimulava essa centralização.

Engels (1975) mencionou o desenvolvimento da siderurgia e das pontes, estradas de ferro e canais com os barcos a vapor como fatores de aceleração das indústrias, propiciando a concentração populacional nas vilas fabris, que mais tarde tornaram-se cidades industriais desenvolvidas nos arredores das grandes fábricas.

Todo esse avanço foi alavancado pelas fontes de energia, como a vapor e a mineral. As montanhas inglesas, ricas em ferro, passaram a ser mais exploradas, contribuindo para o crescimento da indústria siderúrgica e das estradas de ferro. Os jazigos de carvão, chumbo e estanho passaram a ser mais explorados na Inglaterra e Escócia (ENGELS, 1975).

As fontes de energia, principalmente os recursos minerais e os combustíveis fósseis foram largamente utilizados nos meios de transporte, na indústria e na geração de energia elétrica (NOGUEIRA; CARDOSO, 2007).

O petróleo e seus derivados passaram a ser a principal base energética, sendo largamente aplicados com aumento exponencial da demanda global de energia. Mais da metade do petróleo produzido no mundo provinha do Oriente Médio, nas jazidas da Arábia Saudita, Irã, Iraque, Kuwait e Emirados Árabes Unidos (BRANCO, 2014).

A união desses países associada à descoberta de que o petróleo seria um recurso natural não renovável fez com que o preço do produto aumentasse cerca de quatrocentos por cento na década de setenta, desestabilizando a economia por todo o mundo (GASPARETTO JUNIOR, 2021).

O aumento do barril do petróleo gerou uma crise econômica, levando as grandes indústrias e empregadores a perceberem a necessidade de contenção de gastos com energia e deslocamento dos trabalhadores. A desconcentração do processo produtivo, por meio do teletrabalho, foi uma das vias para flexibilização do trabalho e recuperação da lucratividade pelo capital (ANTUNES, 2009).

Observa-se a tomada de um caminho inverso da evolução do trabalho em que, no lugar de os empregados irem até o ambiente do trabalho, este passou a ir até os trabalhadores (NILLES, 1994). O teletrabalho promove uma desconcentração física própria do sistema de fábrica, através de uma concentração lógica proporcionada pelo

avanço da tecnológica da informação e comunicação.

A tecnologia, assim como foi determinante para a passagem do sistema de corporações de ofício para o de fábrica, foi decisiva para o desenvolvimento do teletrabalho ou trabalho remoto, promovendo o caminho inverso da fábrica para casa, mantendo o trabalhador virtualmente conectado ao gestor.

Foi através da evolução dos meios de telecomunicação que se tornou possível a realização do trabalho à distância, mantendo-se, entretanto, um certo nível de vigilância, estando os trabalhadores conectados uns aos outros e ao administrador, através das ferramentas de rede de comunicação à distância (HUWS, 2009).

Observa-se, portanto, que o teletrabalho nasce desse caminho invertido, da desconcentração física do processo produtivo fábrica-casa, mantendo-se, entretanto, o controle mediante os meios de comunicação. Assim, muda-se o local de trabalho, mantendo-se, entretanto, a conexão virtual dos teletrabalhadores ao empregador, o qual poderia gerir à distância o trabalho realizado. Diante dessa nova realidade de teletrabalho, o trabalhador terá que lidar com determinadas situações decorrentes da concentração do local do trabalho remunerado com o ambiente familiar, a serem discutidas nos próximos capítulos.

A seguir, apresentar-se-á o desenvolvimento da tecnologia dos meios de comunicação e da informação e sua relação com a adoção do teletrabalho, o qual passou a ser aplicado largamente durante a pandemia pelo Coronavírus em 2020.

4 TELETRABALHO: NOVO MODELO DE SUBSUNÇÃO DO TRABALHO AO CAPITAL

Na divisão social do trabalho, o trabalhador se mostra o elo mais fraco na relação negocial, tendo em vista que detém unicamente a propriedade de sua força de trabalho, a qual se transforma em mercadoria no sistema de produção capitalista (MARX, 2013).

A partir da herança de subordinação e alienação do trabalho imposta aos antigos proletariados da industrialização nascente, os trabalhadores da crise do capital, ameaçados ou vitimados pelo desemprego estrutural decorrente da crise, foram submetidos ao processo de precarização do trabalho, com a desregulamentação dos direitos laborais conquistados pela classe operária.

Flexibilizaram-se direitos, desvinculando-se as responsabilidades do empregador perante o empregado, que passou a atuar de forma autônoma, sem vínculo empregatício e sem os direitos inerentes. Conforme Rocha e Amador (2018, p. 160), “direitos trabalhistas já conquistados, como o registro de acidentes de trabalho, licença médica e licença-maternidade, férias e limitação da jornada semanal tornaram-se difusos com a flexibilização dos horários e locais de trabalho”.

Conforme Antunes (2009), para a retomada da lucratividade, o capital assumiu como alternativa para a saída da crise econômica o barateamento do preço da força de trabalho, sendo necessária a quebra das formas tradicionais de enraizamento hierárquico-estrutural da divisão do trabalho (MÉSZÁROS, 2009).

O capital repartiu os prejuízos da própria crise com o trabalhador que teve que arcar com o custo social para reestruturação da economia (MÉSZÁROS, 2009). Gorz (2005, p. 10) afirma que o capital exerce poder sobre os homens, sendo capaz de mobilizar a todos os empregados, os quais se tornam “empresários da força de trabalho”, devendo responder pela rentabilidade de seu trabalho

Na briga com a concorrência, eles são forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo de proveito possível. No lugar da exploração entram a autoexploração e a autocomercialização do “Eu S.A.” que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do autoempresário (GORZ, 2005, p. 10).

A precarização do trabalho, como se observa, foi uma das alternativas para a saída da crise estrutural do capital nos anos 70, com a desconcentração do processo

produtivo e a expansão de diversas formas de flexibilização do trabalho (ANTUNES, 2009), dentre elas a flexibilização do local da prestação do serviço, levando ao que se conhece como teletrabalho.

Tal expressão foi amplamente divulgada pelo americano Jack Nilles na década de 70. Motivados a encontrar soluções para a crise econômica em que um dos efeitos foi a alta do petróleo, conforme visto na sessão anterior, Jack Nilles e seus colegas da Universidade do Sul da Califórnia publicaram um estudo sobre a economia decorrente da redução dos custos com o deslocamento do trabalhador - uma das possíveis traduções para *commuting* em inglês, conforme Mello (1999) -, encorajando as pessoas a trabalharem de casa (*telecommuting*). O projeto de Nilles (1994, p. 19) consistia na ideia de que: “Se os empregados não vão ao ambiente de trabalho, então o ambiente de trabalho deve ir até os empregados, reduzindo os custos com energia e mobilidade”. Conforme Nilles (1994, p. 5), o teletrabalho transforma a centralização física em uma centralização lógica.

Você pode se manter conectado de forma lógica enquanto descentralizado fisicamente. Você pode manter todos os seus meios de produção acessíveis sem aglomerá-los em um mesmo lugar. Você pode mover o trabalho ao trabalhador no lugar de mover o trabalhador ao trabalho.

Vê-se, portanto, que o teletrabalho surgiu a partir da necessidade da redução dos custos com o trabalho para o aumento da lucratividade, mediante a retirada das despesas com o deslocamento do trabalhador da casa para o trabalho.

A ideia de trabalhar em casa, entretanto, remonta à era do *homo ergaster*, expressão traduzida, a grosso modo, como “homem trabalhador”, que viveu no leste e sul da África entre 1.9 e 1.4 milhões de anos atrás. O trabalhador desse período pré-histórico exercia suas atividades de caça perto do seu território, organizando ferramentas e artefatos de pedra, sem a necessidade da vida nômade para a proteção da prole. Segundo Fonseca (2012, p. 192):

Esta característica parece ter propiciado o cuidado compartilhado da prole e, ao mesmo tempo, pode ter sido moldada por necessidades prementes de ajuda num contexto de nomadismo, caça e coleta, no qual carregar um bebê, defendê-lo dos predadores e, ao mesmo tempo, coletar, seria extremamente custoso e arriscado.

Muitos milênios depois, na idade média até o final do Século XVII e início do Século XVIII, através do modelo das corporações de ofício, o trabalho era realizado nas residências dos mestres artesãos que se atrelavam aos mercadores e merceeiros

de aviamento e armarinhos, submetendo os trabalhadores ao sistema doméstico de trabalho.

Segundo Prestes Motta (1991), no sistema domiciliar das corporações de ofício, o operário podia desenvolver suas atividades em seu próprio lar, ainda detendo algum controle sobre o processo e ritmo de produção, antes que o sistema fabril provocasse a reunião dos produtores em um mesmo estabelecimento em uma forma concentrada de prestação de serviço, como visto na sessão precedente.

Sobre a retomada do trabalho doméstico pós crise dos anos 70, Rodrigues (2011) lembra que é comum referir-se ao teletrabalho como o novo trabalho a domicílio vivido na idade média, em que o computador veio substituir a máquina de coser e o velho tear do período pré-industrial. Nesse sentido, Westfall (2004, p. 94) defende um retorno ao sistema do “trabalho distribuído”, no sentido de ser realizado nas residências dos trabalhadores na época das corporações de ofício e não mais de forma concentrada em um único estabelecimento.

Huws (2009, p. 52), todavia, critica a comparação entre as duas épocas, uma vez que, segundo a autora, “um tear poderia ser usado para produzir tecido independentemente de outro tear, ao passo que, na maior parte dos casos, o valor de um computador reside no fato de que ele está conectado a outros, num sistema que não pertence ao empregado”.

Segundo a autora (HUWS, 2009, p. 52), o trabalhador assume a propriedade de grande parte dos custos de produção, sendo ele o responsável pela aquisição dos insumos (compra e manutenção dos computadores, oneração com água e energia, por exemplo), ficando o sistema e o processo produtivo na propriedade do empregador. Essa transferência, por si só, já representa uma forma de precarização do trabalho com a oneração do teletrabalhador que, além de vender sua força de trabalho, ainda arca com os custos para que o produto do trabalho se realize.

Em virtude disso, quatro associações europeias compostas por empregados e empregadores (ETUC, UNICE/UEAPME e CEEP) assinaram um acordo-quadro sobre teletrabalho, recomendando que, via de regra, a instalação e a manutenção do equipamento necessário para o teletrabalho fosse da responsabilidade do empregador (MESSENGER, 2019).

No Brasil, a Lei n. 13.467/2017 que alterou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) relegou ao contrato particular entre empregado e empregador as disposições acerca da responsabilidade pelo fornecimento da infraestrutura

necessária para o teletrabalho.

Isso significa que na relação entre patrão e empregado, o Estado não interveio de forma a estabelecer de quem seria a responsabilidade pelas despesas relacionadas à prestação do serviço, o que possibilita que o contratante possa livremente dispor em prejuízo daquele que vende a força de trabalho.

Em virtude disso e para evitar possíveis abusos do lado patronal, Lepletier e Cruz (2018) destacam a necessidade de se calcular todos os custos fixos e variáveis (água, luz, telefone) que envolverão o teletrabalho, devendo constar no contrato escrito.

No serviço público, como ainda não existe uma regulamentação geral sobre o tema, cada órgão público disciplina a matéria. Conforme a Resolução n. 227 do CNJ, de 15 de junho de 2016, o servidor é responsável por providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.

Ainda que a transferência do ônus de infraestrutura física e tecnológica para o trabalhador tenha evidenciado o caráter precarizante do teletrabalho (HUWS, 2009), Isabel da Costa (2007) identificou nos trabalhadores uma atitude de aceitação, revelando, para alguns, um ônus acomodável dentro do projeto pessoal de profissional independente e empreendedor.

O próprio discurso do empreendedorismo de si torna aceitável que os teletrabalhadores se responsabilizem por todas as tarefas necessárias ao seu trabalho, pois fazer tudo é sinônimo de autonomia; arcar com parte das despesas é contrapartida da independência” (COSTA, 2007, p. 118).

A aceitação do ônus como um encargo acomodável revela uma outra faceta do caráter precarizante do teletrabalho mencionado por Huws (2009), ao incutir que a assunção dos gastos para o exercício do trabalho seria moeda de troca diante da propagada ideia de autonomia do teletrabalhador

Como se ve, na contrapartida dessa autonomia, observa-se que o teletrabalho surge como ferramenta que desonera o empregador de parte do custo da produção, uma vez que o trabalho se dará no domicílio do empregado, verdadeiro responsável pelas despesas de infraestrutura e instrumentos de produção.

Analisando a crítica de Huws sobre a divergência entre o trabalho domiciliar da fase pré-industrial e o atual teletrabalho, observa-se que, diferentemente do trabalho isolado de um tear com relação a outro, os computadores passaram a

permitir, por meio da tecnologia da informação, a comunicação entre os trabalhadores e entre eles o empregador, estando em lugares diversos do estabelecimento laboral.

Dessa forma, estabelece-se que a diferença entre o teletrabalho e um trabalho simplesmente feito em casa é a utilização de ferramentas telemáticas e informacionais que conectam trabalhadores e tomadores de serviço que se encontram em um sistema de rede.

Conforme Castells (2006), as redes são sistemas de nós interligados, cujo símbolo é a internet, tornando-se aplicável a todos os tipos de atividades, em todos os contextos e em todos os locais que puderem ser conectados eletronicamente, formando as sociedades em rede, as quais, por sua vez, representam:

estruturas sociais baseadas em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes (CASTÉLLS, 2006, p. 20).

No contexto da sociedade em rede, o teletrabalho se desenvolve, podendo ser realizado não só em um ambiente exclusivamente domiciliar, mas também em diversos outros ambientes, conforme a disponibilidade tecnológica e o interesse do teletrabalhador. A depender do local onde o teletrabalho se realiza, essa modalidade de trabalho apresenta definições diversas.

De acordo com Serra (2003), o teletrabalho pode ocorrer em casa, sendo conhecido como trabalho domiciliar; em um escritório-satélite, pertencente à empresa, mas distante da sede; em um centro de teletrabalho ou de recursos compartilhados (também conhecido como espaço *coworking*). O autor, ainda, trata do teletrabalho móvel, nômade ou itinerante, três nomenclaturas utilizadas para identificar o trabalho que pode ser realizado em qualquer ambiente mediante internet e computadores portáteis e, ainda o tele serviço em que o que estaria à distância seriam os clientes ou utilizadores do serviço, “podendo o trabalhador estar na empresa ou em outro (ou outros) dos locais acima assinalados” (SERRA, 2003, p. 13).

Ainda, segundo Serra (2003), as classificações do teletrabalho podem ocorrer conforme o horário em que o trabalho será realizado, podendo se dar de forma integral, ocasião em que o trabalhador poderá trabalhar o dia todo ou de forma parcial, hipótese em que parte do horário de trabalho será previamente fixada.

Há, ainda, a classificação segundo a situação sócio-profissional, podendo o teletrabalho se dar de forma assalariada ou independente. No primeiro caso, segundo

o autor, a retribuição pelo trabalho se dá mediante pagamento pelo empregador. No segundo, há um pagamento pela prestação do serviço realizada de forma autônoma e sem vínculo empregatício pelo trabalhador. Entende-se salário como a retribuição pelo trabalho (MARX, 1865), podendo se considerar que ambos os teletrabalhadores seriam “assalariados” em sentido amplo, ou seja, dependentes da venda da sua força de trabalho a um empregador capitalista.

Diante dessas diversas formas de teletrabalho, Serra (2003) reconhece o teletrabalho como uma forma flexível de trabalho, característica marcante para a definição de teletrabalho.

Nesse sentido, Marcon (2017, p. 42) define o teletrabalho como “uma disposição flexível de labor por meio da qual um servidor ou colaborador exerce suas funções fora do ambiente em que convencionalmente prestaria o serviço, com autonomia, responsabilidade e flexibilidade de horários”.

A flexibilidade no horário de trabalho representa a possibilidade de trabalho a qualquer hora, podendo levar, entretanto, a uma jornada de trabalho exaustiva com horas extras não remuneradas e ausência de desconexão do trabalho (NUNES, 2018).

Entende-se como jornada de trabalho “o tempo diário em que o empregado tem de se colocar em disponibilidade perante o seu empregador” (DELGADO, 2007, p. 837). Já o horário abrange o período que marca o início e o término da jornada (BARROS, 2016). Com o teletrabalho, a jornada de trabalho é flexibilizada, perdendo o trabalhador a amparo legal à uma limitação do tempo de trabalho.

À primeira vista, a exclusão do controle da jornada do empregado pode ser encarada como um abrandamento da vigilância sobre o teletrabalhador. Longe dos olhos da chefia, o empregado poderá trabalhar livremente, quantas e quais horas quiser. “O que importa não é o tempo de trabalho, mas sim as metas a serem alcançadas” (BERNARDI, 2014, p. 36).

O estabelecimento de uma jornada de trabalho, com a fixação de um limite de horas diárias ou semanais, entretanto, é uma conquista da luta trabalhadora, como visto no capítulo dois.

A reforma trabalhista (BRASIL, 2017) promovida nos últimos cinco anos, todavia, excluiu o direito ao pagamento das horas extras e do adicional noturno do teletrabalhador, ao retirar o controle de jornada no teletrabalho.

Introduzida pela Lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017), a reforma excluiu os

empregados em regime de teletrabalho das normas protetivas específicas acerca da duração do trabalho. Segundo Nunes (2018, p. 196), “essa exclusão fundamenta-se primordialmente no fato de que, sendo o teletrabalho um modo de labor flexível, não haveria possibilidade de aferir o tempo de trabalho despendido pelo trabalhador durante a jornada de trabalho”. Essa justificativa, entretanto, mostra-se questionável, conforme a autora, em razão da realidade tecnológica que permeia o campo telelaboral, permitindo a fiscalização via tecnologia telemática da jornada do teletrabalhador. Nesse sentido, Barros (2016, p. 261) afirma que:

Se o trabalhador se encontra, por exemplo, em conexão direta e permanente, por meio do computador, com o centro de dados da empresa, o empregador poderá fornecer instruções, controlar a execução do trabalho e comprovar a qualidade e a quantidade de tarefas de forma instantânea, como se o empregado estivesse no estabelecimento do empregador. A internet permite, inclusive, aferir o tempo de conexão do terminal do empregado, bem como quando foi acessado pela última vez o teclado.

Por essa razão, o Tribunal Superior do Trabalho (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020, p. 20) adotou entendimento no sentido de que “se houver meio de controle patronal da jornada, é possível que seja reconhecido o direito aos adicionais de horas extras e noturno”.

Como se observa, a distância física não impede o limite e o controle da jornada de trabalho por meio de ferramentas virtuais de controle de acesso, sendo outra a razão para a exclusão do teletrabalhador do controle de jornada, conforme Nunes (2018, p. 197):

Sustentar que o teletrabalho é um trabalho flexível e insuscetível de controle de jornada tem por objetivo manter salários precários, impedir o pagamento de horas extras e utilizar características próprias dessa modalidade para explorar o trabalho humano de maneira sutil e perversa.

Sem o limite da jornada, os trabalhadores se submetem a longas horas de trabalho para o cumprimento de metas que dificilmente seriam alcançadas dentro das oito horas de trabalho presencial. Conforme Rosenfield e Alves (2011, p. 117), “o tempo de trabalho é determinado pelos ditames do volume de trabalho”. Reconhece-se, assim a perda da conquista de um direito à limitação da jornada, voltando o tempo do trabalho a ser estabelecido conforme a demanda do capital e o volume de trabalho,

como no início da revolução industrial.

Esse volume de trabalho se deve ao fato de que, conforme Richard Sennett (2015, p. 220), o teletrabalho possui como contrapeso a imposição de metas de difícil cumprimento.

Essa liberdade, no entanto, é especiosa. É raro as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas.

Além do aspecto da flexibilidade, a desnecessidade de deslocamento é outro elemento essencial para a definição de teletrabalho. Para Mello (1999, p. 7), “teletrabalho é qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias da informação, como telecomunicações e computadores”.

De forma a convergir para a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação e informação, Souza (2008, p. 20) define teletrabalho como:

um trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes, através do uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são, necessariamente, sempre de natureza informática.

Pelas definições apresentadas, observa-se a menção a três elementos essenciais do teletrabalho: flexibilidade do local da prestação do serviço, ausência de necessário deslocamento rotineiro para o trabalho e utilização dos meios telemáticos como forma para manutenção do sistema produtivo.

O distanciamento físico dos colegas pode acarretar a perda da dimensão coletiva do trabalho, que não chega a ser um elemento do teletrabalho, mas um efeito possível dessa forma de prestação de serviço. Esse tema será abordado no capítulo 5 deste trabalho.

Acerca da conceituação de teletrabalho, Huws (2009) se debruçou sobre a dificuldade de definir os trabalhos remotos que envolvem informática e telecomunicação (telemática). Segundo a autora, os termos tradicionais seriam insatisfatórios.

“Trabalhadores de colarinho-branco” denominam um tipo particular de trabalhador masculino de escritório que provavelmente deixou de ser típico (se é que, de fato, o foi) em algum momento dos anos 1950.

“Não manual” nega a realidade física de martelar um teclado o dia todo. “Trabalho de escritório” liga-o a um tipo particular de localização ao passo que o que importa nos desenvolvimentos recentes é que ele é um tipo de trabalho que pode ser feito em qualquer lugar. “Teletrabalhador” tende a se restringir à prática daqueles que foram realocados e não pode ser aplicado àquela classe inteira de trabalhadores cujo ofício é potencialmente deslocável (2009, p. 37-38).

Diante dessa dificuldade, a autora (HUWS, 2009, p. 37), cunhou a expressão trabalhador “cibertariado”, para designar essa nova versão do proletariado que vivencia um trabalho “(quase) virtual em um mundo (muito) real”.

Para a Organização Internacional do Trabalho, teletrabalho ainda está atrelado à visão do trabalho realizado predominantemente em domicílio, admitindo, entretanto, que o serviço possa ser prestado em outros locais a escolha do trabalhador, diferentemente do ambiente de trabalho do empregador (OIT, 2019).

A Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho para incluir o artigo 75-B ao texto legal, definiu teletrabalho como: “A prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

A partir das diversas posições, pode-se alcançar uma definição de teletrabalho como sendo uma modalidade de trabalho flexível realizada em localidade diversa do ambiente laboral do tomador de serviço, podendo se dar na residência do trabalhador ou em qualquer outro ambiente com acesso à internet e outras ferramentas informacionais que permitam a comunicação e a troca de dados, podendo ocorrer de forma perene ou ocasional.

Pela definição apresentada acima, observa-se que a condição para a prestação do teletrabalho é a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, tendo em vista que é por meio dessa ferramenta tecnológica que o trabalho à distância tal como concebemos hoje se tornou possível.

Dessa forma, para a realização do teletrabalho é preciso que o teletrabalhador desenvolva certa disposição e habilidade na utilização das ferramentas da tecnologia da informação, não sendo suficiente que as ferramentas tecnológicas e informacionais estejam disponíveis, se o trabalhador não souber manejá-las de forma útil. Nesse sentido, Westfall (2004) entende que pessoas que utilizam a tecnologia da informação apresentam melhor desempenho e são mais produtivas à medida em que recebem

treinamento extra para utilizar tais tecnologias e gerenciar seus trabalhos.

Como se observa, a tecnologia é uma condição para o teletrabalho, de forma que a falta de manutenção da rede informatizada ou a queda do acesso ao sistema, por exemplo, podem provocar a quebra do ritmo de trabalho, podendo acarretar desmotivação do trabalhador, gerando-lhe angústia e ansiedade, conforme aponta Alves (2008). Isso porque a falha ou deficiência do sistema pode implicar em mais horas de trabalho para o alcance de metas e resultados pré-estabelecidos. Tal situação acarreta sobrecarga de trabalho e exaustão do trabalhador.

Acerca da influência da tecnologia da informação e comunicação sobre o teletrabalho, Messenger e Gschwind (2016) estabeleceram gerações de desenvolvimento do teletrabalho a partir da revolução tecnológica do século XXI.

Segundo os autores (2016, p. 198), a primeira geração do teletrabalho tal como tradicionalmente concebida por Jack Nilles é a geração *home Office*, caracterizada pelo trabalho domiciliar com o fim maior de reduzir gastos de deslocamento. Nessa primeira geração do teletrabalho, concebida a partir dos estudos sistemáticos de Nilles e sem levar em contas experiências anteriores à década de setenta, o objetivo era encorajar e promover o uso do teletrabalho.

Os locais de trabalho dentro ou perto das casas dos funcionários são remotos, baratos, ecológicos, mas também estacionários. Isso não é uma surpresa. Computadores e telefones naquela época, portanto, a tecnologia da informação e comunicação de primeira geração, ainda não era capaz de mobilizar funcionários durante o trabalho. Além disso, esses estudos têm limites setoriais e geográficos claros.

A segunda geração do teletrabalho, chamada pelos autores de *mobile office*, apresenta uma evolução tecnológica. “Aparelhos menores e mais leves como laptops, notebooks e celulares habilitaram empregados a trabalhar não só de casa, mas basicamente de qualquer lugar que eles precisassem” (MESSENGER; GSCHWIND, 2016, p. 198). Todavia, o trabalho ainda tinha como base predominante o ambiente doméstico, na forma mais clássica de teletrabalho.

A explicação dada pelos autores para a manutenção do formato estacionário do teletrabalho (MESSENGER; GSCHWIND, 2016, p. 198) relaciona-se à falta de “confiança e flexibilidade gerencial, com hierarquias restritas”, entendendo os autores que a resistência da chefia à modalidade do teletrabalho contribuiu inclusive para que essa geração de teletrabalho não se expandisse tão rapidamente.

Para Mello (1999, p. 4), a adoção do teletrabalho exige uma mudança na

cultura da instituição mediante alteração na estrutura de trabalho, papéis e processos interligados, “exigindo um novo alinhamento, equilíbrio e harmonia organizacional”.

Consequentemente, a empresa não deve ter mais expectativas neste processo de mudanças gerenciais, ao dispor de funcionários que chegam ao local de trabalho na hora marcada e ocupando suas funções preestabelecidas em suas mesas cativas ou salas próprias (MELLO, 1999, p. 4).

Nesse sentido, Lima (2018, p. 35) afirma que:

Considerando reflexos colaterais provocados pelo teletrabalho, tem-se como substancial o modo de repensar os paradigmas organizacionais, modificando a cultura do registro de ponto de entrada e saída, com horários definidos nas extensas jornadas no ambiente físico das empresas e dos órgãos públicos, para a cultura de resultados, influenciando muito a maneira de gerenciar.

Sob o ângulo do trabalhador, o teletrabalho exige um “elevado grau de organização e reavaliação do significado pessoal para o tempo” (MELLO, 1999, p. 13). O teletrabalhador precisa ter desenvolvida a habilidade de planejamento e monitoramento daquilo que Mello (1999, p. 13) chama de trabalhabilidade, ou seja, “capacidade profissional de realizar bons serviços para o mercado e exercer de forma adaptada suas atividades em quaisquer locais, sendo consideradas as características de um empreendedor, como administração do tempo e eficácia empresarial”.

Por esse motivo, a atitude de muitos trabalhadores diante do teletrabalho é a de receio. De acordo com pesquisa realizada por Oliveira (2019) com 528 servidores de duas organizações da administração pública federal (ANVISA e Ministério da Justiça e Segurança Pública), os trabalhadores demonstraram, em grande parte, a atitude de temor frente à mudança ocasionada pela implantação do teletrabalho.

Segundo Oliveira (2019, p. 82), “com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho, havendo falta de informação e medo de que haja alguma sobrecarga de trabalho”.

Esse medo vivenciado pelos entrevistados não é desprovido de justificativas. Antunes (2020) alertou sobre a precarização estrutural do trabalho, com a ampliação do tempo de trabalho não pago, a qual identifica como uma nova forma de trabalho escravo contemporâneo. Com o teletrabalho, haverá para o trabalhador o desafio de conjugar as necessidades do trabalho remunerado com o doméstico, família e lazer em um mesmo ambiente.

Segundo Lima (2018, p. 22), o Brasil ainda se encontra de forma predominante nessa geração do teletrabalho, tendo em vista que “pensar em implantar programas de teletrabalho no país ainda gera desconfianças e causa desconforto nos dirigentes”.

Tal realidade parece ter se alterado com a implantação do teletrabalho compulsório em decorrência do isolamento social para contenção da pandemia pela Covid-19. Forçados a administrar pessoas de forma remota, diversos gestores adaptaram-se a tal modalidade de trabalho, sugerindo, inclusive, uma forma híbrida de execução, intercalando o teletrabalho e o trabalho presencial, como se analisará a seguir.

Mesmo diante dessa realidade, a adoção do teletrabalho no nosso país ainda encontra algumas barreiras, dentre as quais “a cultura da exigência da presença física no local de trabalho, como também do hábito do funcionário de ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar o tempo” (MELLO, 1999, p. 29).

De fato, conforme Mello (1999) e Lima (2018), o teletrabalho enfrentou barreiras de preconceito entre os gestores cuja visão de produtividade ainda estava atrelada à fiscalização presencial de forma a acompanhar o trabalhador no processo de execução do serviço.

Para Pyöriä (2011, p. 390), o desenvolvimento do teletrabalho deve envolver o estabelecimento de uma estrutura contratual e cultural, “permanecendo o teletrabalho um fenômeno marginal e até certo ponto elitista; a província de gestores e profissionais com alto nível de autonomia”.

Isso porque, devido à resistência original dos gestores e a necessidade de autonomia na execução do serviço, o teletrabalho, tal como esquematizado por Jack Nilles na década de setenta, aproximou-se da figura do trabalhador burguês, sendo realizado predominantemente com “trabalhadores de escritório”.

A cultura de que o teletrabalho é um regime exclusivamente elitista não afasta o registro de experiências a demonstrar que tal fenômeno também é praticado com trabalhadores cujo esforço seja predominantemente físico. Nesse sentido, o teletrabalho na Companhia de Estrada de Ferro Penn, a qual, no ano de 1857, passou a utilizar o telégrafo para gerenciar o trabalho dos funcionários que atuavam nos canteiros de obra da construção da ferrovia, conforme já mencionado neste estudo. A experiência, praticada pela conveniência das circunstâncias, não afasta, entretanto, o caráter elitista do teletrabalho.

Nesse sentido, Costa (2013, p. 465) destaca que o teletrabalho se apresenta em diversas situações contratuais, locais e tarefas, sendo exercido tanto por trabalhadores com baixa qualificação quanto para *knowledge workers*, trabalhadores qualificados e bem remunerados.

Ainda que vivenciado por trabalhadores cujo esforço seja predominantemente físico e trabalhadores de escritório, o teletrabalho ainda é um fenômeno de elite. Trabalhar em casa ainda é um privilégio de uma minoria trabalhadora. Isso porque, ainda que existam experiências de teletrabalho com empregados de baixa qualificação, o modelo de trabalho à distância acarreta a perda da vigilância visual por parte do gestor, passando a um controle virtual com base nos resultados apresentados pelo trabalhador. Observa-se, assim, que o trabalho à distância não afastou a realidade de controle virtual, sendo os teletrabalhadores cobrados sobre os seus resultados, mantendo-se a subsunção do trabalho sobre o capital, ainda que se propague um discurso de aparente confiança e liberdade em relação ao teletrabalho.

De acordo com Costa (2013), haveria uma bifurcação de discursos. Enquanto para os trabalhadores de baixa qualificação, o teletrabalho revelaria uma realidade dura e degradante, com estresse, marginalização e vigilância eletrônica, para os segundos, haveria uma gama de discursos gerenciais, acadêmicos, jornalísticos e 'promocionais' apologéticos voltados para "a audiência seleta de indivíduos seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada" (COSTA, 2013, p. 465).

Em suma, são os elementos do discurso da empresa e do empreendedorismo de si que se entretecem na elaboração do discurso do teletrabalho e na busca da formatação do teletrabalhador como sujeito: autonomia, responsabilidade, capacidade de assumir desafios e de responder por si (COSTA, 2013, p. 465).

Observa-se, portanto, que o teletrabalho se apresenta em duas realidades distintas, a depender da qualificação e do perfil do profissional que o executa. Com os trabalhadores com baixa qualificação, cujo esforço laboral seja predominantemente físico, há um controle mais rígido de desempenho e com os trabalhadores de escritório propaga-se um discurso de autonomia e independência, com uma cobrança mais *soft* da atividade intelectual, mais disfarçada através do viés ideológico do discurso.

No período pandêmico, a prática do teletrabalho se expandiu para os trabalhadores que pudessem exercer suas atividades a partir de um acesso remoto,

sem necessidade de deslocamento para o estabelecimento da organização, com vista a evitar a disseminação do vírus da Covid-19. Desse modo, pode-se afirmar que a necessidade sanitária de contenção do vírus da Covid-19 contribuiu para disseminar a prática do teletrabalho.

Há casos anteriores em que desastres naturais, como o terremoto de Loma Prieta em 1989 ou o de Los Angeles em 1994 provocaram um despertar massivo para o potencial do teletrabalho em todos os níveis de governo e negócios (NILLES, 1994).

A evolução da tecnologia, a rápida dispersão da internet e a circunstância sanitária favoreceram o alcance da terceira geração do teletrabalho, o *virtual office*.

Nessa geração, os trabalhadores são considerados nômades digitais, pessoas com a vida laboral móvel, não havendo um lugar em particular que seja reconhecido como domicílio, sendo a vida nômade um estilo de vida temporário ou por toda vida. Segundo Woldoff e Litchfield (2021, p. 17), “os nômades digitais podem viver e morar em qualquer lugar do globo, contanto que tenham acesso à internet”. Nessa fase, inaugura-se o chamado escritório móvel (CASTELLS, 2011).

Nesse contexto do *virtual office*, o acesso à internet se daria via rádio e as informações poderiam ser mantidas em nuvens ou redes virtuais, as quais somente precisariam de um pequeno aparelho para serem acessadas (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

Inicialmente pesquisado por Nilles como um meio para a redução de custos no deslocamento do trabalhador, o teletrabalho, conforme se observa de suas gerações, evoluiu para uma forma de virtualização do trabalho.

As novas formas de trabalhar independentes da localização e habilitadas pela tecnologia de hoje - de um vendedor em tempo integral móvel até uma ligação ocasional relacionada ao trabalho ou e-mail de casa - todos fazem parte da mesma revolução na inter-relação entre trabalho remunerado e vida pessoal (MESSENGER; GSCHWIND, 2016, p. 205).

Pela classificação de Messenger e Gschwind (2016), observa-se que a geração do *virtual office* seria o ponto máximo atual de evolução do teletrabalho, com liberdade de local de trabalho, amplo acesso aos instrumentos de telecomunicação e plena aceitação da forma de trabalho pelos gestores. Nessa geração de teletrabalho, as discussões relacionadas à intensificação do trabalho, controle gerencial, o equilíbrio entre o trabalho remunerado e a vida privada e a conectividade onipresente tornam-se mais recorrentes.

Tais questões, a depender da realidade do teletrabalho, são cruciais para determinação da bem-estar dessa modalidade de trabalho para tomadores de serviço e teletrabalhadores que se deparam com a necessidade de desenvolvimento de competências específicas.

Conforme Costa (2013, p. 465), o teletrabalho busca fabricar os sujeitos teletrabalhadores, inculcando um padrão de conduta laborativa, de forma a selecionar “aqueles indivíduos aparentemente seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada”. Assim, forja-se uma imagem de um perfil idealizado de teletrabalhador. Segundo Costa (2013), haveria uma “capitalização *soft* dos indivíduos via formatação das subjetividades”:

É preciso introjetar/ter as atitudes desejadas. Além disso, somente introjetar/ter as atitudes não é suficiente: é preciso que o indivíduo comprove que é digno de confiança (ter experiência no trabalho, ter vários anos de experiência na organização). Por fim, é preciso que o teletrabalho seja um projeto de vida, porque envolverá não só o teletrabalhador, mas toda a sua família (COSTA, 2013, p. 465).

Nilles (1994) apresenta características semelhantes na seleção de teletrabalhadores pelos gestores, mencionando, além das anteriores, autodisciplina, atitude flexível, grau médio de socialização de forma a não necessitar de muita interação social, pouca tendência a vícios e compulsões que possam se desenvolver em ambiente doméstico e estágio de vida no qual se possa conciliar família e trabalho.

O teletrabalho exige um novo perfil de trabalhador, polivalente e multifuncional (ANTUNES, 2009, p. 112), que se adeque às externalidades e instabilidades de um sistema operacional muitas vezes falho ou mesmo de uma internet lenta, que tenha flexibilidade para trabalhar em diferentes horas do dia, com vista ao alcance de uma meta de produção.

Nesse sentido, Oliveira (2017) constatou que, muitas vezes, as horas de deslocamento poupadas com o trabalho em casa são revertidas em mais horas de trabalho. Segundo a autora (2017), os profissionais usualmente iniciam a rotina de trabalho mais cedo, prolongam-na até mais tarde e não respeitam horários de pausas e para refeições.

Verifica-se, conforme menciona Wolf (2009, p. 91), que são as “máquinas que passam a ditar o ‘modus operandi’ dos processos de trabalho”, fazendo com que os teletrabalhadores passem a trabalhar em horários bem diferentes do horário comercial

ou mesmo fazendo diversas interrupções durante o dia, intercalando com atividades domésticas ou de lazer.

Isso foi o que observou Tremblay (2002) em pesquisa realizada sobre a implantação do teletrabalho em instituições públicas e privadas. De acordo com a autora, vários teletrabalhadores demonstraram descontentamento com a tecnologia disponível, com as plataformas digitais utilizadas para desenvolvimento do trabalho. Conforme Tremblay (2002, p. 63), essa situação “bloqueia a performance dos teletrabalhadores e pode levar a uma sobrecarga de trabalho”.

Sobre esse aspecto, o trabalhador pode tanto ser beneficiado com a flexibilização do horário de trabalho, podendo conciliar as diversas atividades, quanto pode sofrer a intromissão do trabalho no lar, quando não houver uma separação adequada dos ambientes laboral e familiar e houver sobrecarga de trabalho (FREITAS, 2008; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Ao mesclar em um mesmo ambiente o trabalho produtivo e reprodutivo doméstico, o teletrabalho pode representar uma forma especial de exploração do contingente feminino (ANTUNES, 2009), que notória e culturalmente assume as responsabilidades produtivas em âmbito familiar.

Nesse sentido, Lima (2018) ressalta a necessidade de se tomarem cautelas e medidas protetivas por parte de gestores e servidores para evitar a sobrecarga de trabalho e a ameaça as relações familiares, cujas relações podem ficar comprometidas na ausência de balanço entre as horas de trabalho e de lazer. Desse modo, observa-se que os arranjos profissional e familiar deveriam ser acordados entre os envolvidos – gestor, teletrabalhador e familiares - a partir das realidades vivenciadas por eles.

De forma a contribuir para esses arranjos, observa-se a implementação de planos de trabalhos com o estabelecimento de metas individuais e coletivas de produtividade para os servidores que passarem ao regime de teletrabalho ordinário. Tal ferramenta está prevista da Resolução 227/2016 do CNJ (CONSELHO, 2019) e foi reproduzida na Resolução do TRF da 1ª Região sobre o teletrabalho (TRIBUNAL, 2018).

Observa-se, entretanto, que o teletrabalho tem se realizado conforme as necessidades temporais e circunstanciais do trabalho. Assim, as relações familiares, domésticas e de lazer passam a ser redimensionadas e realocadas em uma grade de horários que privilegia o tempo e o interesse de teletrabalho. Conforme Silva (2018,

p. 45), “redesenham-se as formas de vida e trabalho, impondo um novo ritmo de produção das atividades humanas”.

Na próxima seção, dedicar-se-á a verificar algumas experiências de teletrabalho no mundo e, em especial no Brasil, que contribuíram para o desenvolvimento dessa modalidade de trabalho.

4.1 EXPERIÊNCIAS DO TELETRABALHO NO MUNDO E NO BRASIL

No ano de 1791, o engenheiro francês Claude Chappe inventou o telégrafo ótico ou semafórico, que permitia a transmissão de diferentes tipos de sinais através de um sistema de longa distância. Conforme Heringer (2017, p. 26), “para operar o sistema francês de linha telegráfica que ligava Paris à ilha de Lille, no Mediterrâneo, foram contratados trabalhadores posicionados ao longo da linha, sob uma forma laborativa inédita até então”. Com o telégrafo ótico, possibilitou-se “a organização entre gerentes, inspetores e estacionários, interligados pela estrutura telegráfica operante, outorgando vida ao teletrabalho” (NUNES, 2018, p. 42).

Como um dos primeiros registros históricos do trabalho à distância, tem-se também o sistema utilizado pela Companhia de Estrada de Ferro Penn, localizada no Estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, em 1857. A companhia passou a utilizar o telégrafo elétrico para gerenciar o trabalho dos funcionários que atuavam fisicamente distantes do escritório central, nos canteiros de obra da construção da ferrovia, provocando, assim, uma operação descentralizada (LIMA, 2018). Conforme Mello (1999, p. 3), “a organização seguia o fio do telégrafo e a empresa acabou por transformar-se num complexo de operações descentralizadas”.

Ainda que o telégrafo do final do século XIX tenha representado um avanço extraordinário na revolução industrial e na forma de trabalho descentralizado, “foi durante a Segunda Guerra Mundial e no período seguinte que se deram as principais descobertas tecnológicas” (CASTELLS, 2011, p. 76).

Essa modalidade de trabalho à distância avançou à medida em que se desenvolveram novas tecnologias da informação e comunicação. Criada como estratégia de proteção dos dados contra eventuais ataques nucleares em tempos de guerra fria, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos “anunciou a chegada da Era da Informação em larga escala, criando uma rede capaz de comunicar seus nós sem usar centros de controle” (CASTELLS, 2011, p. 82).

Patrocinadas por contratos militares com finalidades bélicas, instituições como a *International Business Machines Corporation* (IBM) e a *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) desenvolveram computadores de grande porte que evoluíram para os computadores pessoais e, com a radiodifusão, para os telefones celulares. “A convergência de todas essas tecnologias eletrônicas no campo da comunicação interativa levou à criação da internet, talvez o mais revolucionário meio tecnológico da Era da Informação” (CASTELLS, 2011, p. 82).

A aplicação dessa tecnologia na forma de prestação descentralizada de trabalho foi pesquisada em 1973 pelo americano Jack Nilles que se dedicou a estudar a possibilidade de “manter as mentes unidas sem necessidade de manter os corpos em um mesmo ambiente, conectando-se lógica, mas não fisicamente, movendo o trabalho ao trabalhador e não o contrário” (NILLES, 1994, p. 5). O autor difundiu do termo teletrabalho (*telecommuting*).

A partir dos estudos de Nilles, patrocinados pela Comissão de Energia do estado da Califórnia (EUA), companhias americanas e europeias passaram a experimentar o teletrabalho no final dos anos setenta e início dos anos oitenta.

O estado da Califórnia estabeleceu o teletrabalho como opção de trabalho em todos os seus órgãos públicos. O Departamento de Energia do estado de Washington e a cidade e região metropolitana de Los Angeles implementaram programas de teletrabalho. Na Europa, é criado o Fórum de Telesserviço da Comunidade Europeia com intuito de divulgar essa modalidade de trabalho a governos e empresas pelo continente europeu (NUNES, 2018).

O fenômeno do teletrabalho chamou atenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que editou a Convenção n. 177, adotada na sessão de Genebra de 20 de junho de 1996 e ainda não ratificada no Brasil. A convenção foi adotada em um contexto de reconhecimento de que muitas normas trabalhistas estavam sendo aplicadas de forma generalizada a teletrabalhadores, sem consideração das particularidades do serviço, conforme estabelecido no preâmbulo da convenção (OIT, 2019). Segundo a OIT (2019), no teletrabalho, por exemplo, não há que se falar em controle de frequência ou de horário de trabalho, mas de controle sobre as metas de produtividade por parte do gestor.

Na convenção, o Conselho de Administração da OIT apresentou recomendações aos trabalhadores à distância, estabelecendo aos países que ratificarem o referido instrumento a adoção de políticas para promover igualdade de

tratamento entre trabalhadores a domicílio e tradicionais, levando-se em conta as características especiais do trabalho doméstico e estabelecendo proteções relativas à segurança, saúde, treinamento e salário (OIT, 2019).

Diversos países desenvolveram legislação específica acerca do teletrabalho. Nos Estados Unidos, por exemplo, em 09 de dezembro de 2010, o então presidente Barack Obama assinou a Lei de Intensificação do Teletrabalho (*Telework Enhancement Act of 2010*), tornando obrigatória a implantação de políticas de estímulos à prática do teletrabalho em agências federais e órgãos governamentais.

De acordo com o sítio eletrônico oficial do programa de teletrabalho do governo federal americano (TELEWORK, 2021), a referida lei representa a culminação de anos de atividade legislativa para avanço do teletrabalho no serviço público federal.

No Reino Unido, por sua vez, foi criada uma lei que garantia aos trabalhadores que tinham no mínimo seis meses de emprego e filhos de até 16 anos de idade o direito de requerer flexibilização da jornada para trabalhar em casa em tempo parcial ou integral (UNITED KINGDOM, 2014).

No Brasil, o desenvolvimento do teletrabalho iniciou-se antes mesmo de qualquer regulamentação, por meio de empresas multinacionais que já adotavam essa modalidade de trabalho em seus países de origem, a exemplo da Kodak, Microsoft, AT&T, Price Waterhouse, Cisco System, IBM, Xerox e Shell (MELLO, 1999).

Conforme Freitas (2008), no ano de 1998, a Kodak, uma das primeiras empresas a implantar esse sistema no país, contava com toda a equipe de vendedores, totalizando o quantitativo de cem trabalhadores, exercendo suas atividades via internet.

A previsão legal do teletrabalho somente veio no ano de 2011, com a Lei 12.551/2011 que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para igualar o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, no domicílio do empregado e o realizado à distância (BRASIL, 2011). De acordo com a justificativa do Projeto de Lei 3.129/2004, que deu origem à referida norma (VALVERDE, 2004), de autoria do Deputado Eduardo Valente do PT/RO, o teletrabalho já era uma realidade para muitos trabalhadores brasileiros, exigindo permanentes transformações da ordem jurídica para apreender a realidade mutável no mundo do trabalho.

O estabelecimento de normas mais específicas ao teletrabalhador foi promovido seis anos mais tarde, em 2017, por um substitutivo apresentado pelo

Deputado Federal Rogério Marinho do PSDB/RN ao Projeto de Lei 6.787/2016, de iniciativa do poder executivo, através da reforma trabalhista instituída pela Lei 13.467/2017. A norma estabeleceu regras como a responsabilidade pela aquisição e manutenção dos equipamentos tecnológicos, a duração das atividades desempenhadas, a obrigatoriedade de treinamento dos empregados acerca de aspectos ergonômicos e de bem-estar, direitos a férias e afastamentos.

De acordo com a referida lei, as disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção e fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto serão previstas em contrato escrito. Dessa forma, a lei não atribuiu tal responsabilidade ao empregador, mas delegou às partes contratantes. Assim, conforme Antunes (2020, p. 274) ao discorrer sobre a reforma trabalhista e o desmantelamento dos direitos sociais, “instituiu-se a prevalência do negociado sobre o legislado”.

Uma das vantagens do teletrabalho para o empregador, já mencionada reiteradas vezes nesta pesquisa, é a redução dos custos com despesas correntes, relativas à infraestrutura e manutenção do prédio e do equipamento, por exemplo.

Dessa forma, é razoável imaginar que pela posição de superioridade diretiva do contratante, as despesas pela prestação do trabalho remoto sejam relegadas ao trabalhador, que se submete a essa condição em virtude do ambiente de alto desemprego e de projeção de fechamento de mais postos de trabalho (ANTUNES, 2020, p. 274).

Essa realidade já é observada no fenômeno atual da uberização e do empreendedorismo em que o trabalhador arca com as despesas de manutenção dos meios para a prestação de serviço, sendo esse mais um fator de precarização do teletrabalho. Tais regras serviam aos trabalhadores da iniciativa privada, mas não se estendiam aos trabalhadores do serviço público, que possuem estatuto próprio, circunstância que não impediu o desenvolvimento desta modalidade de trabalho, mesmo sem previsão legal específica, como se verá a seguir.

4.2 TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

A figura do teletrabalho inicialmente adotada pela iniciativa privada passou a ser considerada como alternativa pela administração pública. Para Antunes (2009), as mudanças organizacionais e tecnológicas e as mudanças na forma de gestão no setor

de serviço estão cada vez mais se submetendo à racionalidade do capital, e neste contexto também se inserem as experiências de teletrabalho.

Na década de 90 assistiu-se a uma reforma administrativa com viés gerencialista e desenvolvimentista. A reforma visava trazer mais eficiência institucional e ajuste estrutural. Passou-se a buscar a superação dos sistemas rígidos da administração burocrática para a adoção de modelos de gestão por resultados e por excelência, mudando-se a mentalidade dos gestores no pensar a coisa pública (ANTUNES, 2009).

Para tanto, conforme Paes de Paula (2010), passou-se a adotar algumas práticas da iniciativa privada, como forma de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico. O teletrabalho é um exemplo dessas práticas oriundas da iniciativa privada e que passaram a ser adotadas pelo Estado. De acordo com a autora (2010), a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente, o que ocorreria por meio da utilização das ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado.

A pioneira no setor público brasileiro a implantar o teletrabalho foi a empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que se inspirou nos modelos de diversas multinacionais existentes no Brasil, como a Kodak, na utilização da tecnologia e na gestão de processos e pessoas (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

No ano de 2005, a empresa pública obteve a adesão de apenas dezoito empregados, em um total de 9.717 trabalhadores, ou seja, 0,18% dos empregados, aderiram ao teletrabalho na referida organização. Dez anos depois, em 2015, a empresa pública já contava com cento e quarenta vagas para os trabalhadores remotos em um universo de 10.759 empregados no quadro (SERPRO, 2020), ou seja, o percentual de teletrabalhadores passou para 1,30%, o que representa um número quase oito vezes maior com relação ao quantitativo inicial de aderentes ao teletrabalho. Os números demonstram que, em dez anos, entre 2005 e 2015, a quantidade de empregados que aderiram ao teletrabalho foi quase oito vezes maior, embora não tenha ultrapassado o percentual de dois por cento do total de trabalhadores na referida empresa pública, revelando que a modalidade do teletrabalho, antes da pandemia, ainda era pouco utilizada.

De qualquer forma, a partir das experiências da referida empresa pública federal, que se tornou um marco inicial e modelo referencial para outras implantações em programas de teletrabalho (LEPLETIER; CRUZ, 2018), outros entes públicos

passaram a adotar o trabalho remoto, como Tribunal Superior do Trabalho e o Metrô de São Paulo.

Diferentemente da iniciativa privada que contou com a reforma trabalhista de 2017, as práticas de teletrabalho adotadas no serviço público ainda não se encontram amparadas por regras legais, havendo apenas um projeto de lei iniciado na Câmara dos Deputados no ano de 2015 para autorizar o sistema de escritório-remoto no âmbito do serviço público federal (VILELA, 2015). Tal projeto prevê a alteração da Lei n. 8.112/91, estatuto dos servidores públicos federais da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, autarquias e fundações federais.

Mesmo antes da autorização legislativa, diversos órgãos dos referidos poderes já implementaram a prática do teletrabalho, mediante a criação de regulamentações internas. De acordo com Lima (2018, p. 35),

as regulamentações no setor público tem sido efetivadas por um número ainda pequeno de órgãos em comparação às iniciativas do setor privado, através de portarias, resoluções ou atos de gestão, de acordo com a organização, estrutura, características e peculiaridades de cada ente da federação (estados, municípios ou União) ou dos Poderes (Executivo, Legislativo ou Judiciário).

O Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle da atuação administrativa do Poder Judiciário, editou a Resolução CNJ 227, de 15 de junho de 2016. Tal ato normativo estabelece objetivos, condições, formas de monitoramento, capacitação e diretrizes para plano de trabalho individualizado e metas de desempenho que deverão ser superiores às dos servidores que executam a mesma atividade nas dependências do órgão.

A exigência de maior produtividade do teletrabalhador em relação ao trabalhador na modalidade presencial de serviço não foi justificada de modo expreso no referido ato.

O acréscimo do rendimento se deve, segundo Messenger (2019), a uma série de fatores, incluindo o trabalho em parte do tempo gasto no deslocamento, a ocorrência de menos interrupções e até mesmo o labor em períodos em que o trabalhador esteja com alguma enfermidade.

A exigência de maior produtividade dos teletrabalhadores foi reproduzida de forma automática nos normativos de outros órgãos do judiciário.

No âmbito do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, essa regulamentação

foi instituída dois anos mais tarde, em 21 de junho de 2018, após a experiência “bem-sucedida dos demais órgãos do Poder Judiciário que já adotaram tal medida, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho e dos TRFs da 2^a, 3^a e 4^a Região”, conforme a Resolução PRESI 6323305 (BRASIL, 2018, p. 1).

A referida resolução repete os objetivos, condições e diretrizes estabelecidas na resolução do CNJ e ainda fixa direitos e deveres dos servidores e gestores das unidades, prazo limite de sujeição ao teletrabalho e o percentual máximo de servidores em regime de teletrabalho por lotação. Diferentemente do estabelecido no SERPRO, cabe ao servidor providenciar a suas expensas as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho.

Em junho de 2019, um ano depois da regulamentação do teletrabalho no estado de Minas Gerais, à época pertencente ao Tribunal Regional Federal da 1^a Região, apenas 44 (quarenta e quatro) servidores lotados em setores administrativos e judiciários no interior e capital do estado optaram por essa forma de trabalho, conforme a Seção de Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores de Minas Gerais (COMPILAÇÃO..., 2019).

Considerando-se que na época havia um total 1783 servidores no estado de Minas Gerais, conforme relatório do quantitativo de cargos efetivos no ano de 2019 (MINAS GERAIS, 2019), o percentual de optantes pelo teletrabalho representava apenas 2,46% do total de trabalhadores.

No ano seguinte, conforme o Segundo Relatório Anual de Gestão do Teletrabalho no âmbito da Justiça Federal da Primeira Região (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2020b), havia cento e quatorze servidores em regime regular de teletrabalho, sendo 16% na capital e 84% no interior. Esse número representa mais do que o dobro do ano anterior.

A partir de 19 de março de 2020, com o objetivo de prevenir o contágio pelo vírus Covid-19, todos os servidores passaram ao regime do teletrabalho obrigatório, intitulado pelo Conselho Nacional de Justiça, como trabalho em regime de Plantão Extraordinário. Nessa condição, todos os servidores suspenderam as atividades presenciais, sendo prestados os serviços prioritariamente de forma remota.

Um ano e meio depois da implantação do teletrabalho compulsório da pandemia, conforme o terceiro Relatório Anual do Núcleo de Recursos Humanos de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2021), elaborado em setembro de 2021, houve

apenas um acréscimo de três servidores no quantitativo de optantes pelo teletrabalho ordinário, passando para cento e dezessete o total de teletrabalhadores regulares.

A pesquisa (MINAS GERAIS, 2021, p. 2) apontou aumento da carga horária de trabalho “pelo fato de os servidores entrarem em contato via Teams durante todo o dia”, instabilidade e lentidão no sistema, “o que tem obrigado os servidores a executar tarefas também fora do horário de expediente, para atingir o número diário de tarefas e a meta estabelecida no plano de trabalho”. Conforme Aderaldo *et al.* (2017, p. 524),

A adesão a essa carga horária superior, motivada pela necessidade de mostrar-se competente, é introjetada por sujeitos que reproduzem e naturalizam discursos organizacionais em torno de argumentos ligados à produtividade. O principal motivo dessa carga horária excessiva advém da percepção e postura do trabalhador de “mostrar serviço”, dada a dificuldade de visibilidade que o teletrabalho apresenta.

O discurso introjetado pelo empregador da autonomia e flexibilidade proporcionadas pelo teletrabalho exige como moeda de troca a imposição de uma meta elevada de desempenho. Nesse sentido, Richard Sennett (2015, p. 220) alerta que eventual liberdade do trabalhador possui como contrapeso a imposição de metas de difícil cumprimento.

Essa liberdade, no entanto, é especiosa. É raro as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas.

Com a pandemia e a necessidade de isolamento forçado dos trabalhadores, todos os servidores passaram a trabalhar de forma remota, deixando o teletrabalho de ser um regime de trabalho facultativo, como se observará no próximo capítulo.

5 O TELETRABALHO (COMPULSÓRIO) NO CONTEXTO DA PANDEMIA

Conforme Castel (2013), a cultura do estabelecimento da relação entre o trabalho e a sua condição de atividade obrigatória remonta à maldição bíblica no livro do Gênesis, segundo a qual o homem “ganhará o pão com o suor do seu rosto” depois de ter desobedecido a Deus e comido o fruto da árvore proibida (BÍBLIA, Gênesis 3:19).

A expulsão do paraíso teria ensejado, portanto, a ideologia de que o “trabalho seria a contraprestação de quem não possuiria nada além da força de seus braços” (CASTEL, 2013, p. 226).

Com o capitalismo, a atividade laborativa ganhou contornos de liberdade, de forma que, por meio dele, o homem poderia livremente vender sua força de trabalho em troca de sua subsistência. Uma troca desigual em que um deve levar a melhor sobre o outro (CASTEL, 2013).

Dessa forma, destrói-se o regime de trabalho forçado, passando à livre disposição da força de trabalho por meio de uma espécie de contrato entre o trabalhador e o capitalista.

A partir de agora, o trabalho é uma mercadoria vendida em um mercado que obedece à lei da oferta e da procura. A relação que une o trabalhador a seu empregador tornou-se uma simples “convenção”, isto é, um contrato entre dois parceiros que se entendem sobre o salário, mas esta transação não é mais regulada por sistemas de coerções ou de garantias externas à própria troca (CASTEL, 2013, p. 250)

Tratando-se de uma troca desigual, a liberdade contratual do trabalhador resume-se à livre escolha entre aceitar a proposta de trabalho com as condições previamente estabelecidas pelo empregador ou manter-se em situação de desemprego, estando, portanto, desprovido das condições de subsistência. Nesse contexto, o teletrabalho se impõe como mais uma condição de trabalho em que a facultatividade da escolha nem sempre é uma opção, ainda mais na iniciativa privada. Isso porque essa forma de trabalho flexível tornou-se economicamente mais vantajosa para o contratante.

No contexto da pandemia, o teletrabalho passou a ser obrigatório para aqueles tipos de serviço em que tal modalidade de trabalho seria possível, como forma

de manutenção da produtividade, dos serviços e dos postos de trabalho.

Desse modo, o teletrabalho possibilitou que o empregado mantivesse o trabalho, produzindo à distância, com a possibilidade de desvinculação da jornada e horário de trabalho. Conforme Alves (2008, p. 187),

O tempo para ser produtivo no teletrabalho deveria ser flexível. O cumprimento de horário seria, muitas vezes, identificado com uma prisão. Lembramos que prisão é um espaço disciplinar, assim como a fábrica e que hoje haveria a tendência de expansão dos espaços da sociedade de controle, como a internet.

Como se observa, o teletrabalhador se manteve aprisionado a um ambiente virtual de vigilância e controle constantes, transformando-se em uma liberdade assistida ou mesmo em uma prisão de fato, na qual o trabalhador deve estar conectado de forma constante e responsiva às demandas que reclamam retorno muitas vezes imediato.

Essa conexão virtual aprisiona o teletrabalhador de uma forma que, longe dos olhos diretos da chefia, interioriza a individualidade vigilante e disciplinar, assumindo uma posição de autodisciplina e responsabilidade, receoso de ser solicitado pelo seu gestor ou por colegas e de demonstrar serviço.

A estrutura da conexão tecnológica a que está vinculada o teletrabalhador, o qual passa a ser controlado e vigiado por seus gestores pela simples necessidade de se mostrar visível e produtivo através dos canais de comunicação virtual, lembra o engenho arquitetônico de panóptico de Bentham, mencionado por Foucault (2013).

Segundo o autor, a construção panóptica criou uma geometria tal que os observados se posicionam em uma estrutura anelar ao redor de uma torre central, onde se encontra um observador que tudo vê, sem nunca ser visto. Dessa forma, a pessoa observada nunca sabe quando e se está sendo de fato observada, comportando-se da forma disciplinada, mesmo quando a vigilância não está sendo executada. Conforme o autor (2013, p. 156):

Daí decorre o efeito mais importante do Panóptico: induzir no recluso um estado consciente e permanente de visibilidade, que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer de maneira a que a vigilância seja permanente nos seus efeitos, ainda que seja descontínua na sua ação.

No teletrabalho, em especial o vivenciado na pandemia, em que o controle

presencial deixou de ser uma alternativa, a visibilidade do trabalhador ocorre através da operacionalização do sistema virtual e da participação nos canais virtuais de comunicação. Receoso de que eventual demora na resposta possa parecer uma atitude de desídia ou um ato procrastinatório injustificado, o teletrabalhador passa a estar constantemente conectado à rede de trabalho, aprisionado a uma espécie de “jaula transparente” (FOUCAULT, 2013, p. 160). Conforme o autor (2013, p. 157):

Quem está submetido a um campo de visibilidade, e disso tem consciência, assume as coerções do poder; fá-las agirem espontaneamente sobre si próprio; inscreve em si a relação de poder na qual ele desempenha simultaneamente os dois papéis; torna-se o princípio da sua própria sujeição.

Observa-se que a disciplina é interiorizada, tornando-se o teletrabalhador um corpo dócil e adestrado, termos empregados por Foucault ao se referir àqueles seres observados no dispositivo panóptico. Assim, o controle presencial cede lugar ao controle virtual, sem perder o caráter de vigilância e controle, assumindo o teletrabalhador a nova forma de submissão, sob a promessa de liberdade e autonomia no local de trabalho. Conforme Melo Neto (2006), no teletrabalho reproduz-se a subsunção digital do trabalho ao capital.

À primeira vista e através de um discurso introjetado pelo capital para favorecer os próprios interesses, o teletrabalho passou a ser encarado pela “nova escola de gerenciamento” como um jogo de “ganha-ganha” para empregadores e empregados (MESSENGER; ADDATI, 2013, p. 1), representando para os primeiros uma economia de gastos e para os segundos, via de regra, uma possível liberdade de escolha de local de trabalho.

A partir dessa liberdade de espaço laboral proporcionada pelo avanço tecnológico, além da redução dos custos com deslocamento do trabalhador e com manutenção da infraestrutura física da empresa, alguns autores, como Nilles (1994), Mello (1999), Tremblay (2002), Neves (2017), Aderaldo *et al.* (2017), Lima (2018) e Nogueira Filho *et al.* (2020), têm apontado para o aumento na produtividade em decorrência da adoção do teletrabalho.

A razão pela qual os trabalhadores teriam uma produtividade maior em casa ou em outro local à sua escolha do que no ambiente de trabalho foi objeto de um estudo realizado em conjunto pela Organização Internacional do Trabalho e pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho em quinze

países na Europa e no resto do mundo, incluindo o Brasil, no ano de 2015 (MESSENGER *et al.*, 2017). Segundo a pesquisa (MESSENGER *et al.*, 2017, p. 26),

os teletrabalhadores eram menos interrompidos por colegas e seus superiores e gastavam menos tempo respondendo a ligações telefônicas ou comunicando via e-mail e, assim, tinham mais tempo para o trabalho devido ao fato que eles não tinham que deslocar para e do escritório.

De acordo com o estudo, os teletrabalhadores tendiam a trabalhar mais horas do que se estivessem no ambiente da empresa, horas não remuneradas que se estendiam além da jornada tradicionalmente cumprida na modalidade presencial de trabalho, sendo essa uma outra razão para o aumento da produtividade do teletrabalhador. Isso significa que o teletrabalho contribuiu para a extração do sobretrabalho não remunerado do empregado, promovendo a precarização do trabalho, conforme Westfall (2004), Alves (2008), Messenger *et al.* (2017) e Nunes (2018).

Desse modo, verifica-se que o teletrabalho é um fator que contribui para a ampliação da mais valia (MARX, 2013), na medida em que amplia a diferença entre a remuneração recebida, a qual se mantém e o valor produzido através do trabalho. O empregador apropria-se, portanto, desse trabalho excedente, sem, contudo, pagar a referida contraprestação.

Spivack e Milosevic (2018) apontam, ainda, que a autonomia na escolha onde o trabalho será realizado aumenta o nível de motivação intrínseca do teletrabalhador, gerando maior bem-estar e, conseqüentemente, maior produtividade. Por meio dessa modalidade de trabalho, dizem as autoras (2018, p. 328), os teletrabalhadores se sentiriam mais “empoderados, tornando-se atores do próprio trabalho através da escolha ativa do local em que poderão maximizar os resultados a partir de circunstâncias particulares”.

Verifica-se, segundo esse entendimento, que a autonomia do teletrabalhador que se sente livre para escolher onde e quando trabalhar torna-se um motor para o aumento da produtividade, sendo aproveitada pelos empregadores como um estímulo para o incremento do trabalho.

Nesse aspecto, reconhece-se a possibilidade de haver eventual sequestro do imaginário por parte dos defensores do teletrabalho, em especial os capitalistas, de forma a modelar o pensamento do teletrabalhador ao propagarem a ideia apologética

de autonomia e liberdade proporcionada pela livre escolha do local de trabalho. O teletrabalho passa a ser divulgado como um sistema em que todos se beneficiam na mesma proporção. Assim, o trabalhador passa a ser seduzido por essa imagem de independência e liberdade, associando o teletrabalho ao empoderamento, bem-estar e produtividade (SPIVACK; MILOSEVIC, 2018).

No contexto da pandemia, em que o trabalhador perdeu o direito de escolha entre trabalhar na empresa ou em casa, a adoção compulsória do teletrabalho afastou o aspecto de liberdade introjetado no teletrabalho, devendo o trabalhador produzir nas condições de trabalho disponíveis nessa circunstância invulgar de confinamento.

Longe dos olhos da chefia direta, surgiu para o trabalhador a preocupação de demonstrar rendimento. Nesse sentido, Aderaldo (2017) lembra também que o aumento da produtividade pode decorrer do esforço do teletrabalhador em se destacar, demonstrando que, mesmo realizando suas atividades fora do escritório, apresenta resultados para a organização.

Tal circunstância evidencia, a falta de visibilidade do trabalhador e a insegurança que isso pode gerar, fazendo com que haja uma sobrecarga de trabalho para aumento da produtividade e demonstração de capacidade e garantia do emprego.

Sobre esse aspecto, Barros e Silva apresentaram pesquisa que revelou que os teletrabalhadores perceberam certa perda de prestígio em suas respectivas empresas em virtude da falta de visibilidade, que é uma consequência natural do trabalho remoto, segundo os autores.

Para os teletrabalhadores, o fato de os supervisores não os observarem no mesmo espaço físico, daria a conotação de que eles não estariam efetivamente trabalhando. Os supervisores também reclamaram da falta de visibilidade do desempenho de seus subordinados, dificultando a comunicação e o espírito de equipe (BARROS; SILVA, 2010, p. 76).

Desse modo, no intuito de se manterem visíveis para a chefia, os teletrabalhadores se esforçam em apresentar rendimento, seguindo o ditado quem não aparece não é lembrado.

Tal invisibilidade perante o gestor também se mostra perceptível diante dos demais colegas de trabalho. De acordo com Alemão e Barroso (2011) e Rocha e Amador (2018), o teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do

trabalho, com isolamento social, profissional e político.

Tais circunstâncias se mostraram ainda mais evidenciadas durante o isolamento para contenção da pandemia, tendo em vista a necessidade de confinamento das pessoas em suas casas. Sobre a superindividualização provocada pelo teletrabalho, Rocha e Amador (2018, p. 160), antes mesmo da circunstância da pandemia, alertavam para o risco de uma “transformação cultural da sociedade, com a vulnerabilidade geral das relações de trabalho e a perda da dimensão coletiva do trabalho”.

A sociedade moderna tomada pela organização do trabalho menos rígida confere aos sujeitos uma imensa carga de responsabilidades por suas atividades, não por eles mesmos, mas por uma imposição social, uma vez que os referenciais coletivos se encontram enfraquecidos (ALEMÃO; BARROSO, 2011).

A sociabilidade se mostra enfraquecida em decorrência da invisibilidade e isolamento do teletrabalhador em relação aos demais colegas, restringindo a interação a espaços sociais virtuais (ciberespaços), diminuindo a dimensão coletiva do trabalho.

Em um aspecto mais amplo, a superindividualização do trabalho provoca a perda do caráter coletivo em defesa dos direitos sociais trabalhistas desmantelados pelo processo de flexibilização. Conforme Vocos e Martínez (2005, p. 35),

com o teletrabalho, encontramos não só a dificuldade objetiva da dispersão, mas também com o risco de que esta situação forme uma nova identidade diferente daquela do trabalhador que se sente parte de um grupo de trabalho, compartilhando com seus colegas diariamente costumes, hábitos e rotinas [...] é muito mais difícil construir um espaço de união em um grupo que está estruturalmente disperso, e sobre o qual é necessário atuar fortemente em sua identidade como trabalhador.

A sociabilidade, nesse sentido, relaciona-se ao receio da invisibilidade em relação aos demais colegas e supervisores ou em relação as suas atividades de trabalho. Para garantia da promoção no trabalho ou até mesmo da manutenção do emprego não bastaria trabalhar, tendo que o trabalhador mostrar serviço, já que a invisibilidade pode incorrer em perda de reconhecimento dos pares quanto à capacidade de assumir ou manter-se em determinados cargos, prejudicando o progresso na carreira. Além disso, as relações estabelecidas com outros colegas na empresa são apresentadas de forma positiva, quer seja para ajudar no

desenvolvimento das próprias atividades de trabalho, considerado o aspecto colaborativo que há no processo de trabalho, quer seja em termos de convivência no dia a dia.

Nessa esfera de responsabilidade individual, de compromisso pessoal com o resultado e a produtividade e diante da necessidade de se tornarem visíveis à chefia para se mostrarem úteis e necessários no processo produtivo, alcançando reconhecimento perante os gestores e garantindo, assim, seus postos de trabalho, os teletrabalhadores se veem obrigados a trabalharem em situações em que não o fariam no sistema presencial de trabalho, como nas hipóteses de enfermidade. Barros e Silva (2010, p. 76) apontam a redução dos atrasos e absenteísmos do teletrabalhador por motivos de doença, indicando que no teletrabalho o trabalhador costuma “não faltar às obrigações, mesmo doente, com exceção das hipóteses de hospitalização”, quando não se torna possível a utilização da tecnologia de informação e de comunicação.

Tal situação demonstra a perversidade do capitalismo que extrai do teletrabalhador um senso de dever e compromisso de trabalho, fazendo com que o empregado se submeta a um desgaste mesmo em situações de debilidade física, abrindo mão de um direito de afastamento e, ainda, tomando para si, a autonomia da decisão, como se não houvesse uma pressão por parte do empregador por resultados (ANTUNES; FISCHER, 2020).

O teletrabalho se mostra, portanto, como uma modalidade de prestação de serviço que, favorecendo o empregador, possibilita a manutenção da produtividade mesmo em casos de doenças e afastamentos do trabalhador ou de pessoa de sua dependência ou mesmo externalidades decorrentes de eventos da natureza.

Nesse sentido, observa-se que desastres naturais como os terremotos de Loma Prieta em 1989 e de Los Angeles em 1994 (NILLES, 1994) e o furacão Irma na Flórida em 2017 (LIMA, 2018) causaram “um despertar massivo para o potencial do teletrabalho em todos os níveis de governo e negócios” (NILLES, 1994, p. XV).

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto da doença causada pelo Coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública global. Muitas cidades e países impuseram um regime de fechamento (*lock down*) da indústria, comércio e serviços públicos, obrigando trabalhadores e empregadores a uma quarentena.

Para muitas pessoas, as medidas de distanciamento físico para atenuar a

curva de disseminação do vírus representaram redução dos rendimentos, horário de trabalho e até demissão, tendo em vista que algumas atividades, pela sua natureza, somente poderiam ser exercidas de forma presencial, como eventos presenciais, apresentações culturais e públicas. Para outras pessoas cuja atividade laboral permitia o teletrabalho, essa nova forma de trabalhar passou a ser compulsória.

De acordo com uma pesquisa de opinião pública promovida pela organização sem fins lucrativos Latinobarômetro no ano de 2020 (MELÉNDEZ, 2021), de cem brasileiros indagados, sessenta e cinco deles disseram poder trabalhar de forma remota via internet durante a pandemia. Observou-se que grande parte dos teletrabalhadores se tratava de pessoas com graduação no ensino superior, excluindo trabalhadores com vínculos informais cujos trabalhos não poderiam ser realizados em ambiente doméstico.

Observa-se que, não só na pandemia, mas mesmo antes dela, o teletrabalho revelou-se uma modalidade de prestação de serviço de caráter primordialmente elitista², uma vez que utilizada em grande parte por trabalhadores de escritório, com vínculos formais, com mais instrução acadêmica e melhores condições de emprego (PYÖRIÄ, 2011; CARNEVAL, 2018).

Para essa categoria de trabalhadores, o teletrabalho possibilitou a manutenção de muitos empregos durante o isolamento forçado em decorrência da pandemia (TELETRABALHO, 2020). De acordo com Antunes e Fischer (2020, p. 2), “se o risco da Covid-19 não existisse, não haveria uma implementação de práticas de teletrabalho de forma ágil e massiva como a ocorrida”. Segundo o presidente da Comissão de Gestão do Teletrabalho da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 1ª Região, juiz federal Cleberson José Rocha, “é como se a pandemia tivesse acelerado em 10, 15 anos esse assunto” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2020c, p. 1).

Assim, a adoção compulsória e acelerada do teletrabalho em virtude da pandemia contribuiu para a adaptação e melhoria da tecnologia de dados e para a possibilidade de mudança na mentalidade de gestores e trabalhadores acerca da viabilidade dessa modalidade de trabalho. É provável que as taxas de teletrabalho permaneçam significativamente mais elevadas do que antes do início da pandemia

² O caráter elitista do teletrabalho pode ser entendido como a percepção de que a maior parte das atividades teletrabalháveis se referem a trabalho intelectual exercido por trabalhadores de alto nível de autonomia, envolvimento intelectual e criativo (PYÖRIÄ, 2011; CARNEVAL, 2018). Rocha e Amador (2018), entretanto, defendem o caráter não elitista do teletrabalho.

(TELETRABALHO, 2020).

Visando assegurar o bem-estar do trabalhador e a manutenção da produtividade durante o teletrabalho em tempo de pandemia, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) editou uma cartilha de boas práticas (TELETRABALHO, 2020), com orientações acerca da organização do tempo de trabalho, de forma a conciliar as responsabilidades familiares, cuidados e as atividades da empresa e relativas à produtividade.

Nas orientações apresentadas pela OIT, reconheceu-se uma sobrecarga com o teletrabalho a envolver horas extras noturnas, inclusive nos finais de semana, não remuneradas e dispêndio de mais tempo em reuniões online com equipes de trabalho.

Outro aspecto destacado na cartilha para gestão do desempenho de forma eficaz foi o estabelecimento de “metas e prazos exequíveis que tomem em conta o contexto altamente invulgar em que o teletrabalho se realiza atualmente, garantindo simultaneamente a continuidade das atividades e o nível de desempenho exigido” (TELETRABALHO, 2020, p. 6). Conforme o estudo, expectativas irrealistas e pressão adicional sobre quem já passa por um desgaste emocional relativo à pandemia podem conduzir à desmotivação e ao aumento do risco de *burnout*.

Há de se reconhecer que a situação de isolamento forçado e o teletrabalho compulsório podem provocar incertezas, inseguranças, tecnostress (vício à tecnologia) e exaustão, principalmente no trabalhador que não tinha experiência com essa modalidade de trabalho e necessidade de cumprir um plano de trabalho com metas irreais de produtividade, além da capacidade do trabalhador.

A cobrança para o cumprimento do plano de teletrabalho pré-estabelecido e com metas mais elevadas, por si só, é apontado como um fator a comprometer a produtividade. De acordo com Cardoso Junior e Pires (2020, p. 17), “tal exigência, ao invés de estimular o desempenho individual, tenderá a deteriorar as condições de sanidade e salubridade no ambiente de trabalho”.

Observa-se, com isso, que a exigência de um incremento na produtividade é uma das causas de precarização do trabalho ao provocar um desgaste do teletrabalhador que se dedica mais horas para o cumprimento dessa exigência.

Tal problema se mostra ainda mais evidente no atual contexto de isolamento decorrente da pandemia pela Covid-19. Antunes e Fischer (2020) dedicaram-se a tratar do teletrabalho integral e compulsório no setor judiciário federal no contexto da pandemia. A pesquisa teve como objetivo analisar as diversas resoluções que

regulamentaram o teletrabalho na Justiça Federal com adoção de diferentes metas e ações pelos tribunais.

De acordo com as autoras (2020, p. 10), “a experiência do teletrabalho favoreceu uma rápida resposta do Poder Judiciário diante dos desafios da Covid-19, tendo um resultado paradoxal no que concerne à produtividade”, não sendo possível discutir o aumento da produtividade, uma vez que foram suspensas atividades presenciais, como audiências e atendimentos, assim como “houve maior pressão sobre os servidores e aumento da carga e tempo de trabalho” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 8). Tal pesquisa demonstra que a sobrecarga de trabalho também foi observada no teletrabalho compulsório decorrente da pandemia.

A sobrecarga de trabalho vivenciada em um ambiente doméstico não só pode comprometer a produtividade do serviço, como também prejudicar as relações familiares. Isso porque, conforme Alves (2008), observa-se certa dificuldade de determinados teletrabalhadores em conciliar o espaço reprodutivo do domicílio com o produtivo do escritório em um mesmo ambiente.

Constatamos que a gestão do tempo no teletrabalho não é descolada da gestão da vida apenas porque o domicílio torna-se espaço produtivo, mas também porque o engajamento subjetivo demandado do indivíduo no teletrabalho envolveria a integralidade das esferas de atuação em que está inserido (ALVES, 2008, p. 212).

No teletrabalho, mesclam-se em um mesmo ambiente o espaço laborativo e o espaço íntimo e privado (MELO NETO, 2006), sendo necessário que o teletrabalhador promova um equilíbrio entre os dois ambientes, de forma a promover as rotinas de trabalho e garantir as responsabilidades familiares e pessoais.

Nesse sentido, Messenger (2019) fala sobre a porosidade na organização de um dia típico de teletrabalho, que intercala tarefas do trabalho remunerado e das atividades pessoais.

Diante dessa dificuldade de conciliação dos espaços de trabalho e familiar em um mesmo ambiente, o teletrabalho impacta de forma diferente homens e mulheres, não podendo a questão do gênero ser esquecida. De acordo com Rocha e Amador (2018, p. 159), “buscando dar conta de estar mais próximas das famílias, principalmente dos filhos e dos afazeres domésticos, as mulheres tendem a buscar com maior frequência a possibilidade de trabalhar em casa”.

Em uma sociedade patriarcal, as responsabilidades de cuidar dos filhos

recaem de forma desigual sobre as mulheres em relação aos homens.

A quantidade de tempo gasto no espaço doméstico pelas mulheres assalariadas introduz diferentes dificuldades na organização espacial/temporal do trabalho na esfera reprodutiva. Esse tempo das mulheres trabalhadoras modelado pelas suas atividades e pela dependência das atividades e do tempo dos outros (companheiro, filhos etc.) se apresenta marcado pela fragmentação e pela superposição das tarefas. (ANTUNES; BRAGA, 2009, p. 209).

Dessa forma, o teletrabalho deve exigir maior proteção por parte do gestor para evitar uma sobrecarga do contingente feminino, de forma a evitar a precarização feminina, ainda maior, no teletrabalho. Por essa razão, a Organização Internacional do Trabalho recomendou que as avaliações de desempenho levassem em consideração os desafios pessoais da teletrabalhadora que também se apresentar como cuidadora em âmbito familiar (TELETRABALHO, 2020).

Além da questão do gênero a ser observada no teletrabalho, verifica-se que, para o cumprimento do plano individual de trabalho, o teletrabalhador se submete a mais horas conectado ao trabalho, utilizando-se de ferramentas tecnológicas de comunicação, sendo frequentes as comunicações virtuais entre colegas e com o supervisor do serviço. O controle à distância dos resultados se utiliza da ferramenta tecnológico-informacional. Celulares, tablets, smartphones e assemelhados convertem-se em importantes instrumentos de controle, supervisão e comando nesta nova etapa da ciberindústria (ANTUNES, 2020).

Acerca desse assunto, Felten (2017), realizou um estudo sobre o aplicativo *Whatsapp* e a relação de trabalho, criticando a hiperconexão decorrente desse tipo de comunicador instantâneo:

O empregado tem sua vida pessoal invadida pelas conversas, prejudicando o convívio familiar e social. Há uma subtração dos seus direitos fundamentais ao repouso, lazer e privacidade. Sem falar na saúde, uma vez que o ambiente de trabalho passa a ser o telefone celular, que está sempre acompanhando o trabalhador, que fica sendo pressionado a ler e participar das conversas, por conta da discriminação que pode sofrer (FELTEN, 2017, p. 140).

Pelo estudo da autora, observa-se a pressão do teletrabalhador que se sente impelido a ter que interagir com o grupo de comunicação do trabalho, participando das conversas e dando o retorno a um questionamento, o que pode interromper o ritmo

do trabalho tanto quanto uma pausa de escritório.

Com isso, desmistifica-se a percepção de que o teletrabalho rende mais unicamente porque o trabalhador é menos interrompido com atividades relacionados ao atendimento presencial ou às pausas para o café.

Ademais, verifica-se que o ritmo acelerado das informações telemáticas provocou uma intolerância ao tempo de espera e a algumas falhas no sistema. Observa-se um aumento dos eventos imprevistos, como falhas em redes e sistemas e a expectativa de solução o mais rápido possível, sob a lógica da urgência. Sobre isso, Alves (2008, p. 200) alerta que “o fato de a internet possuir o potencial da instantaneidade não significa que as relações estabelecidas a partir dela sempre se realizem de maneira instantânea, pois há um tempo de espera entre o envio da mensagem e a recepção e o retorno”.

Ressalta-se que a hiperconexão e o ritmo acelerado, por vezes, imprimidos no teletrabalho contribuem para um processo de precarização da relação de trabalho, afetando a saúde e o lazer do trabalhador e de sua família. O teletrabalhador dedica-se mais horas ao teletrabalho, sendo necessária a organização e a disciplina individual para a repartição dos tempos de trabalho e não trabalho. Esse esforço deve levar em conta a realidade de vida de cada trabalhador, bem como o horário do dia em que o desenvolvimento do trabalho remunerado, por motivos pessoais e familiares, mostra-se mais efetivo.

Westfall (2004) destaca a dificuldade na comunicação remota como uma barreira para o teletrabalho para trabalhadores que não comungam do mesmo horário de trabalho. Segundo o autor (2004, p. 95), alguns empregados trabalham melhor em certas horas do dia e essas horas podem não coincidir com o horário tradicional do escritório, razão pela qual “ganhos potenciais podem ser limitados pela necessidade de alguns de interagir com outros colegas pelo telefone no horário comercial”, por exemplo.

Essa quebra no ritmo de trabalho pode gerar ansiedade quando “há defeito em alguma das tecnologias, ‘queda da internet’, solicitações de outras pessoas da família ou amigos durante o período estipulado para o trabalho ou quando um projeto é enviado e há um tempo de espera pelo retorno” (ALVES, 2008, p. 201).

Além das barreiras do teletrabalho para a produtividade, observa-se a inabilidade de parte dos teletrabalhadores em mensurar a própria performance, sendo difícil encontrar publicações que indiquem que o teletrabalho não gere ganhos efetivos

de produtividade (WESTFALL, 2004). Segundo Westfall (2004, p. 93), “haveria pouca evidência de que o teletrabalho aumenta a satisfação laboral e a produtividade, como é frequentemente afirmado”.

Alemão e Barroso (2011) acompanham o olhar cético acerca do proclamando aumento da produtividade, destacando a existência de entusiastas dessa modalidade de serviço, o que torna árdua a tarefa de obter estatísticas confiáveis.

Muitas vezes fica difícil saber os limites entre o “exagero” de quem tem como objetivo a divulgação e a expansão dessa modalidade de trabalho (organizações empresariais, associações, revistas especializadas em administração e finanças) e as informações que representam de fato a realidade (ALEMÃO; BARROSO, 2011, p. 5).

Uma das causas para essa escassez de parâmetros de medição está na alteração da forma de controle e aferição de produtividade com a adoção do teletrabalho. Tradicionalmente, o trabalhador em regime presencial de serviço submetia-se a um controle por jornada de trabalho, sendo considerada atividade laboral inclusive aquelas horas em que o trabalhador se encontrava à disposição do empregador, ainda que nada estivesse produzindo. Nesse sentido, Mello (1999, p. 27) enfatiza que:

No regime presencial de trabalho, muitos gerentes se enganam achando que o empregado está digitando, quando na verdade ele está cochilando na sua mesa, embora ouça-se o clicar do teclado do computador.

Com o teletrabalho, entretanto, há uma alteração da forma de aferição da produtividade. O controle deixa de ser por horas trabalhadas ou colocadas à disposição do empregador e passa a ser por resultados, relacionando a produtividade com o alcance de metas pré-estabelecidas de desempenho em um plano individual de trabalho, o que leva à uma mudança na cultura da gestão do serviço.

De acordo com Marcon (2017, p. 21) são redefinidas as regras de controle e o papel gerencial:

A lógica de produtividade do trabalho remoto está centrada no resultado final do labor e não nas horas passadas no interior da instituição. O Poder Público passa a valorizar mais as consequências, a efetividade, do que o processo em si. Passa a pactuar metas de desempenho aos servidores calcadas no compromisso e confiança recíprocos.

Pela posição da autora, observa-se que uma condição essencial para o

teletrabalho é a confiança que o gestor deve ter no trabalho do subordinado, esperando que ele vá apresentar o resultado esperado, independentemente do acompanhamento presencial do processo produtivo. Isso não significa que o controle desapareça, permanecendo a autovigilância internalizada pelo empregado e a vigilância remota pelo gestor por meio de aplicativos de comunicação à distância e troca de dados. Nesse sentido,

Repensam-se os paradigmas organizacionais, modificando a cultura do registro de ponto de entrada e saída, com horários definidos nas extensas jornadas no ambiente físico das empresas e dos órgãos públicos, para a cultura de resultados, influenciando muito a maneira de gerenciar (LIMA, 2018, p. 36).

A mudança na forma de gestão é acompanhada pela alteração na maneira como o resultado do trabalho é percebida, não se relacionando exclusivamente a um resultado quantitativo produzido durante determinado lapso de tempo. Assim, devem ser observados outros fatores, como a qualidade do que é produzido ou mesmo a existência de prioridades múltiplas assumidas pelo teletrabalhador (GORDON, 1997).

Observa-se que a análise do resultado, do desempenho e da produtividade no serviço público se mostra de difícil mensuração, passando por critérios muitas vezes imensuráveis em números, como disposto na Lei de Serviços Públicos n. 8.987/95, que elenca elementos como eficiência, generalidade e cortesia. Nesse sentido, Castells (2011) alerta para a dificuldade de se medir a produtividade no setor de serviços, destacando absurdos em muitos índices de medição utilizados, como a utilização do número de horas trabalhadas.

Até desenvolvermos um método mais preciso de análise econômica de serviços, com o aparato estatístico correspondente, a mensuração da produtividade de muitos serviços estará sujeita a margens de erro consideráveis (CASTELLS, 2011, p. 130).

Cardoso Junior e Pires (2020, p. 16) reconhecem a dificuldade de identificar e isolar as variáveis relevantes mínimas necessárias ao cômputo da produtividade (individual ou agregada) no setor público, concluindo que “as propostas liberais-gerencialistas são, como um todo, incompatíveis com a essência pública do Estado e suas necessidades de planejamento, gestão e administração”. Para o servidor público, o teletrabalho nem sempre representa um jogo de ganha-ganha (MESSENGER, ADDATI, 2013), principalmente quando se sobressai uma possível sobrejornada não

remunerada e uma pressão para o alcance de metas irrealísticas.

Conforme destaca Westfall (2004), o teletrabalho ainda é uma realidade recente com grandes expectativas e poucos estudos e pesquisas científicas acerca do acréscimo da produtividade em comparação com o trabalho presencial, havendo poucas experiências duradouras a servirem de referencial para implantação e avaliação, não entregando, ao menos no nível geral da organização, os ganhos de produtividade esperados por entusiastas dessa modalidade de serviço.

À medida em que a vacinação contra o vírus da Covid-19 avança reduzindo os casos de infecção e óbitos³, empresas e órgãos públicos regressam ao regime presencial de trabalho, de forma parcimoniosa (TELETRABALHO, 2020). Conforme cartilha da Organização Internacional do Trabalho (2020, p. 26), “o processo envolverá, provavelmente, uma forma híbrida ou combinada de isolamento (teletrabalho) e desconfinamento (possibilidade de utilizar o local de trabalho, mas com condições controladas baseadas no distanciamento físico)”.

Em virtude disso, a fundação Eurofound (2020) reconhece que as taxas de teletrabalho devem permanecer elevadas comparativamente ao período anterior à pandemia. Tendo se apropriado do teletrabalho de forma generalizada e compulsória, gestores e teletrabalhadores devem amadurecer a sistematização dessa modalidade de trabalho. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (TELETRABALHO, 2020, p. 27):

Futuramente, será imperativo assegurar que os parceiros sociais desempenhem um papel central na sistematização das lições aprendidas a partir das duas primeiras fases da resposta inicial à pandemia e de quem transitou do escritório para o teletrabalho, e que essas lições sejam aplicadas na revisão das políticas existentes ou no desenho de novas políticas de teletrabalho.

O teletrabalho é uma realidade que demanda regulamentação protetiva do teletrabalhador, em especial acerca de possíveis imposições de jornadas de trabalho exaustivas e metas irrealísticas, de forma a corrigir distorções que ensejem a precarização dessa modalidade de trabalho.

No próximo capítulo será apresentado o método adotado na pesquisa, com a

³ Conforme dados da Organização Mundial de Saúde (ORGANIZAÇÃO, 2022), foram confirmados 486.761.597 casos da doença em todo globo, incluindo 6.142.735 mortes e um total de 11.056.690.967 doses de vacinas administradas até março de 2022. A organização indicou uma redução de 3,33% de casos de infecção e 13,5% de mortes na última semana de fevereiro de 2022.

descrição geral do universo pesquisado, Tribunal Regional Federal da 6ª Região, formado pelo estado de Minas Gerais, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, será explicada a forma como se desenvolveu a pesquisa, os métodos, técnicas e características, em especial o tipo de pesquisa, modo da coleta e tratamento de dados. Também serão esclarecidos o universo investigado e os sujeitos da pesquisa.

Esta pesquisa baseou-se em uma abordagem de natureza qualitativa, em que se busca estudar o tema em análise a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa exploratória, uma vez que há poucas pesquisas relativas ao teletrabalho no serviço público. Também se define a pesquisa como descritiva, tendo em vista que, conforme Vergara (1998, p. 45), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Relativamente aos meios, trata-se de pesquisa documental e de campo, considerando-se que será realizada de forma empírica “no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1998, p. 45).

A metodologia foi norteadada por entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores do Tribunal Regional Federal da 6ª Região (estado de Minas Gerais). Utilizou-se o método conhecido como bola de neve. O método funciona a partir da indicação por parte de algum indivíduo da população de outros que também façam parte, e assim sucessivamente, “caracterizando-se num formato semelhante ao de uma bola de neve que vai acumulando flocos de neve ao rolar e se tornando cada vez maior” (DEWES, 2013, p. 5).

O acúmulo de entrevistas, representado pela bola de neve, encerra-se ao se atingir o ponto de exaustão ou saturação, quando os “novos entrevistados começam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes” (AZEVEDO; TONELI, 2014, 208).

Inicialmente, selecionou-se os servidores que aderiram ao teletrabalho ordinário no primeiro ano da implantação (2018-2019), antes da pandemia, os chamados teletrabalhadores ordinários, conforme lista disponibilizada na primeira avaliação depois da implantação do teletrabalho no tribunal (COMPILAÇÃO..., 2019).

A partir dos primeiros entrevistados, pretendeu-se, por indicação deles, alcançar outros servidores para a entrevista, os quais passaram ao teletrabalho compulsório, reconhecido como plantão extraordinário, em virtude do isolamento social necessário para a contenção do vírus da Covid-19. Também foram ouvidos os gestores (cargo de diretores de secretaria) de dez subseções analisadas (Belo Horizonte, Divinópolis, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Pouso Alegre, Lavras, Teófilo Otoni, Uberlândia e Unaí), cada uma representando as regiões administrativas de que se dividiu o estado: região metropolitana de Belo Horizonte; campo das vertentes; norte; oeste; noroeste de Minas; sul/sudoeste de Minas; triângulo mineiro/ alto do Paranaíba; Vale do Mucuri; Vale do Rio Doce e Zona da Mata.

Atentou-se para que fossem entrevistados profissionais de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, de distintas áreas de atuação e variados níveis de experiência.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2021 por meio de ferramenta de comunicação virtual (Microsoft Teams), de forma a conferir mais praticidade e comodidade aos entrevistados e tendo em vista a necessidade de isolamento social com a Covid-19. Para se analisarem os depoimentos colhidos e identificar as falas comuns e passíveis de serem agrupadas em uma mesma categoria, utilizou-se da análise de conteúdo de Bardin em que

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Conforme o estudo de Bardin (1977), a análise de conteúdo se divide em três fases. Na primeira fase, a pré-análise, que envolveu a seleção dos servidores optantes

pelo teletrabalho ordinário a partir de uma lista fornecida pela Seção de Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores de Minas Gerais em maio de 2019 (COMPILAÇÃO..., 2019), considerando-se as dez subseções administrativas em que se dividiu o estado.

Na segunda fase, foram agendadas e realizadas as entrevistas com tais servidores, com a transcrição integral das falas, codificação e sistematização dos dados, por meio de unidades de registro agrupadas conforme a temática trabalho virtual, jornada de trabalho, responsabilidade pela infraestrutura do teletrabalho e relações sociais. O mesmo foi realizado com servidores indicados por tais entrevistados e gestores das dez subseções em que se divide o estado.

Na categoria alusiva ao trabalho virtual, analisou-se as dificuldades concernentes ao acesso aos sistemas virtuais e o impacto disso sobre o horário de trabalho do servidor. Avaliou-se, ainda, a pouca habilidade e dificuldade de utilização apresentada por parte de alguns servidores com ferramentas virtuais de comunicação e transmissão de dados, bem como a pouca disposição para interação em reuniões online e grupos virtuais de discussão, a hiperconexão, imediatismo e sentimento de urgência nas respostas.

Na categoria relativa à jornada de trabalho, analisou-se a sobrecarga de trabalho assumida pelo teletrabalhadores, as demandas por parte de colegas, a pressão externa dos advogados, a invisibilidade do teletrabalhador, a necessidade de demonstrar resultados e o teletrabalho mesmo em situações de enfermidade, quando o trabalho presencial não seria viável.

Relativamente à responsabilidade pela infraestrutura do teletrabalho, analisou-se a assunção de despesas pelo teletrabalhador com a instalação e manutenção da estrutura tecnológica e ergonômica, como computadores, monitores, câmeras, assentos e mesas adequados ao serviço, o empréstimo de maquinário pelo tribunal, o aumento de gastos com energia e internet, a redução com deslocamento casa – trabalho e a diminuição de despesas correntes pelo tribunal, em especial o desuso do espaço físico da repartição. Analisou-se, ainda, a assistência tecnológica remota fornecida pelo tribunal e a rede de apoio entre os servidores para auxílio mútuo nas dificuldades relacionadas ao trabalho virtual.

Por fim, na categoria relativa ao impacto do teletrabalho sobre relações

sociais, observou-se os desafios de adaptação dos teletrabalhadores, a capacidade pessoal de organização das tarefas laborais e domésticas, a porosidade do trabalho, as divergências familiares decorrentes da utilização de um único espaço físico para múltiplas tarefas, a formatação de um perfil ideal para um teletrabalhador, a superindividualização e o isolamento social.

6.1 LOCUS DA PESQUISA

O estudo foi realizado no âmbito do estado de Minas Gerais, o qual constitui o Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Trata-se de um órgão do poder judiciário, criado pela atual Constituição da República, com o objetivo de regionalizar a jurisdição da Justiça Federal.

O Tribunal Regional Federal da 6ª Região foi criado pela Lei 14.226, de 20 de outubro de 2021, que desmembrou o estado de Minas Gerais do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (BRASIL, 2021a). Assim como os demais tribunais que formam a Justiça Federal, é responsável pelo julgamento de causas cíveis e criminais de interesse da União, entidade autárquica ou empresa pública federal, dentro da sua jurisdição.

O Tribunal Regional Federal da 6ª Região é formado unicamente pelo estado de Minas Gerais. Possui vinte e seis subseções judiciárias distribuídas nas regiões metropolitana de Belo Horizonte, norte, oeste, sul/sudoeste de Minas, triângulo mineiro/ alto do Paranaíba, Vale do Mucuri, Vale do Rio Doce e Zona da Mata. Na capital do estado, Belo Horizonte, existem, ainda, trinta e cinco varas com competência plena ou especializada (criminal, juizado especial federal, execução fiscal e agrária).

O Tribunal Regional Federal da 1ª Região, o qual integrava a Seção Judiciária de Minas Gerais até outubro de 2021, passou a adotar o regime do teletrabalho a partir de julho de 2018, com a regulamentação da referida modalidade de trabalho através da Resolução Presi 6323305, de 12 de julho de 2018 (BRASIL, 2018)⁴.

⁴ A referida resolução foi revogada pela Resolução PRESI 58, de 27 de dezembro de 2021 (BRASIL, 2021d).

De acordo com o referido normativo, o servidor tem a faculdade de aderir ao teletrabalho, sendo autorizada a sua participação mediante portaria. Cada unidade deve ter no máximo 30% (trinta por cento) da sua lotação efetiva de servidores em teletrabalho, podendo tal percentual ser elevado para 50% (cinquenta por cento), mediante demonstração pelo gestor da unidade de não comprometimento do serviço e à critério do presidente do tribunal. A Resolução PRESI 58/2021 (BRASIL, 2021d) elevou o percentual máximo para 70%.

Na hipótese de todos os atos processuais, audiências e sessões de julgamento serem praticados por meio eletrônico e remoto por meio da rede mundial de computadores, “Juízo 100% Digital”, não haverá limites máximos no número de servidores em regime de teletrabalho, conforme Resolução PRESI 24, de 08 de julho de 2021 (BRASIL, 2021c).

O servidor em teletrabalho deve cumprir um plano de trabalho com a prévia estipulação de metas de desempenho individuais. Tais metas são estabelecidas pelos gestores das unidades, devendo ser superiores a dos servidores que executam as mesmas atividades nas dependências da justiça (TRIBUNAL, 2018).

De acordo com a resolução, o alcance das metas de desempenho pelos servidores em regime de teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho, com frequência integral (TRIBUNAL, 2018). Para o cumprimento das metas previamente estipuladas, não caberá o pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário ou adicional noturno.

O gestor da unidade deve apresentar um relatório semestral de resultados do teletrabalho, informando a relação de servidores em regime de teletrabalho, se as metas foram alcançadas com o padrão de qualidade esperado e se o resultado esperado no teletrabalho impactou positivamente na produtividade da unidade.

Relativamente ao padrão de qualidade, a resolução define que o padrão de desempenho esperado se refere ao resultado que esteja “de acordo com a finalidade a que se destina, observando as normas e os procedimentos da instituição, e tomando as providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuir para a melhoria contínua” (TRIBUNAL, 2018, p. 10).

Caso haja atraso injustificado no cumprimento da meta, o servidor terá a possibilidade de compensação do trabalho, sem prejuízo de eventual suspensão do

trabalho remoto e possível abertura de procedimento administrativo disciplinar para apuração de responsabilidade.

Estabelecido o *locus* da pesquisa, foram colhidos dados biográficos dos entrevistados com o intuito de apresentar um perfil dos servidores e gestores questionados. A fim de resguardar a identidade dos entrevistados, adotou-se uma categorização, fazendo-se referência aos códigos (S1 a S10) para servidores e aos códigos (D1 a D10) para os diretores de secretaria, sem identificação dos nomes. A separação de servidores e gestores em dois quadros foi realizada para facilitar a identificação do código com os dados biográficos. O perfil dos entrevistados será apresentado no Quadro 1, como segue:

Quadro 1: Perfil dos servidores entrevistados

Entrevistado	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Idade	52	50	35	41	41	39	39	32	54	41
Estado civil	Casado	Casado	Solteira	Solteira	Casada	Casada	União estável	Divorciada	Casada	Casada
Filhos	1	2	não	Não	2	1	Não	1	2	2
Idade dos filhos	17	15 e 19	não	não	03 e 05	12	não	3	34 e 25	4 e 2
Escolaridade	Especialista	Especialista	Mestre	Especialista	Especialista	Mestre	Superior	Superior	Especialista	Especialista
Cargo	Analista	Técnico	analista	Técnico	Técnico	Técnico	Técnico	Técnico	Técnico	Técnico
Tempo no cargo	24 anos	17 anos	10 anos	17 anos	11 anos	18 anos	7 anos	8 anos	22 anos	11 anos
Tempo em teletrabalho	12 meses	2 anos	03 anos	03 anos	02 anos	3 anos	7 meses	3 anos	02 anos	02 anos

Fonte: Autor (2022).

Como se verifica, os servidores entrevistados têm em média quarenta e dois anos de idade, sendo a maioria casada ou em união estável (sete servidores). Dos dez entrevistados, apenas três não tinham filhos. Todos tinham nível superior, tendo a maioria certificado de especialização (seis servidores), não obstante a maioria deles seja ocupante de cargo de ensino médio (técnico judiciário). Todos os servidores estão há no mínimo sete anos no cargo, sendo metade dos entrevistados optantes pelo teletrabalho antes da pandemia e a outra parte teletrabalhadores compulsórios da pandemia.

Quadro 2: Perfil dos diretores de secretaria entrevistados

Entrevistado	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Idade	65	54	46	50	41	47	44	34	48	50
Estado civil	divorciada	Casado	Casado	Casado	Solteiro	Casado	Casada	Solteira	casada	Solteiro
Filhos	2	1	2	3	1	3	Não	1	2	6
Idade dos filhos	32 e 39	31	24 e 12	30, 24 e 20	1	13, 16 e 17	não	Recém nascida	19 e 12	27, 25, 23, 12, 10 e 8
Escolaridade	Superior	Especialista	Mestrado	Superior	Especialista	Especialista	Especialista	Superior	Especialista	Graduação
Tempo no cargo	7 anos	8 anos	23	20	7	23 anos	4 anos	10	16	22 anos
Tempo em teletrabalho	1	2 anos	03 meses	02 anos	02 anos	3 anos	2 anos	2 anos	02 anos	02 anos

Fonte: Autor (2022).

Quanto aos gestores, conforme Quadro 2, observa-se que possuem em média quarenta e sete anos de idade, sendo seis diretores casados, um divorciado e o restante se declarou solteiro. Apenas um não possui filhos. Todos possuem nível superior, estando há no mínimo quatro anos no cargo.

A seguir, apresentam-se e discutem-se os resultados da pesquisa, que teve como objetivo geral analisar como se desenvolveu o teletrabalho com os servidores da Justiça Federal em um contexto de pandemia realizado no estado de Minas Gerais.

7 TRABALHO VIRTUAL NA PANDEMIA

Com a pandemia e a adoção do teletrabalho compulsório para a contenção do vírus, aumentou-se o acesso aos sistemas virtuais de informação, congestionando o fluxo da rede de dados e tornando, por isso, o trabalho mais lento.

Conforme a Resolução PRESI 9953729 (BRASIL, 2020a, p. 2), de 17 de março de 2020, “todos os gestores deveriam avaliar a possibilidade de conceder regime de trabalho remoto à sua equipe”. Dessa forma, estabeleceu-se o limite de 25% do quadro de cada unidade, em regime presencial no sistema de rodízio (BRASIL, 2020a), sendo considerado o mínimo de pessoas necessárias para a adequada prestação de serviços. Não houve um controle centralizado do tribunal acerca de quantos servidores passaram ao teletrabalho compulsório, relegando a cada unidade a limitação do percentual de servidores presenciais a no máximo 25%, conforme mencionado.

De acordo com a resolução (BRASIL, 2020a), ficou suspensa a entrada do público externo nas repartições. Em virtude disso, ficaram suspensos os prazos processuais dos processos físicos (em papel), bem como audiências e sessões de julgamento presenciais.

Manteve-se em andamento unicamente os processos virtuais distribuídos no Processo Judicial Eletrônico – PJe, um sistema de tramitação de processos judiciais desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça para ser implantado de forma prioritária nos tribunais brasileiros (CONSELHO, 2022). Esse sistema virtual é utilizado por servidores, advogados e público em geral (CONSELHO, 2010). Por essa razão, o sistema passou a ser amplamente acessado, apresentando quedas de desempenho e indisponibilidades (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2020a).

Todos os vinte entrevistados, servidores e diretores de secretaria, reclamaram da dificuldade em acessar os dados do sistema e cumprir as metas, como exemplificado no relato abaixo:

Depois que veio a pandemia, piorou muito o volume de trabalho. O acesso ficou muito mais lento. Antes eu ficava a tarde inteira para fazer cinquenta processos. Hoje demora mais porque o sistema cai toda hora. Aí eu passo do horário (S4).

A fala da servidora transparece a angústia e a ansiedade em ter que demonstrar resultado, mesmo quando o sistema não está acessível, revelando que,

conforme Alves (2008), a falha da tecnologia da informação e comunicação pode se tornar um fator a influenciar na desmotivação e sobretrabalho.

Tal reação também demonstra a internalização do controle e da vigilância (FOUCAULT, 2013), assumindo o servidor a responsabilidade em demonstrar produtividade e tornar seu trabalho visível, ainda que o sistema processual fornecido pelo tribunal apresente falhas e indisponibilidade. Nessas circunstâncias, observa-se como a autovigilância se consolidou no teletrabalho, passando os servidores a fiscalizarem a execução do próprio trabalho, independentemente de um controle externo por parte do gestor. A disciplina e o controle do resultado passaram a ser realizados pelo próprio indivíduo adestrado a demonstrar resultados, mesmo em um sistema que muitas vezes se mostrou falho e inoperante.

Diante da incerteza acerca da disponibilidade da rede, para conseguirem manter os prazos e processos em dia, alguns servidores relataram terem alterado o horário usual de trabalho, de forma a acessarem o sistema em horas pouco convencionais, quando haja menos trânsito de dados.

Eu percebi que na parte da manhã o sistema estava legal. Eu começava ali meu trabalho pela manhã. Quando o sistema travava já era né... a gente sempre fica comunicando com os colegas, diretor, juiz, "o sistema caiu" (S6).

O trecho acima transcrito ilustra como no teletrabalho é o sistema virtual que acaba por definir o horário de trabalho do servidor, conforme esteja ou não disponível o acesso, o que remete ao comentário de Wolf (2009, p. 41) no sentido de que são "as máquinas que passam a ditar o 'modus operandi' dos processos de trabalho".

A falha no sistema em determinada parte do dia acarreta a alteração do horário de trabalho, mas também impacta sobre a jornada, uma vez que as metas previamente estabelecidas não foram alteradas em virtude de eventuais indisponibilidades do sistema, tendo o servidor que trabalhar mais horas para alcançar o mesmo resultado. Isso gerou descontentamento por parte dos servidores, como se observa nos comentários a seguir.

Tem dia que não dá porque o sistema está muito lento, fica caindo. Então eu passo do horário. Paro para lanchar às 3 horas e eu paro para jantar às 6 horas, se tiver mais coisa para fazer eu volto e faço mais (S4).

O sistema não está dando, levanto, tomo café, vou para academia, pego o “dog”, vou passear, vamos com a esposa ali na pracinha e tal e compensa um outro horário naquele dia, né? Nós já sabemos da instabilidade das 10:30 às 11 horas até 16:30. O sistema fica sofrível em determinados dias (D10).

Como se observa, não só o horário de trabalho foi alterado, mas também a jornada se tornou mais elástica em virtude de problemas no sistema virtual. Com a pandemia e a passagem dos servidores para o teletrabalho, houve um aumento no acesso ao sistema virtual PJe, tendo em vista que a parte do trabalho dedicada aos processos físicos ficou suspensa (BRASIL, 2020b).

Observa-se que o sistema não estava preparado para o aumento da demanda virtual decorrente da pandemia. O Teletrabalho integral e compulsório foi uma resposta rápida encontrada para a crise de emergência de saúde pública causada pela Covid-19, preservando trabalhadores e usuários (ANTUNES; FISCHER, 2020).

Trabalhando sobre condições excepcionais e temporárias, em um contexto totalmente invulgar a envolver confinamento humano (TELETRABALHO, 2020), nem o tribunal e nem os servidores estavam preparados para esse acréscimo de demanda virtual, não se podendo responsabilizar nenhum dos envolvidos pelos efeitos decorrentes de um evento imprevisível de ordem sanitária.

Além das falhas do sistema, observou-se a falta de preparo dos trabalhadores com a virtualização do trabalho, a qual foi evidenciada através da dificuldade que alguns servidores apresentavam na utilização de ferramentas virtuais de comunicação e transmissão de dados. Nas palavras de um diretor de secretaria, “haveria uma sintonia maior de alguns e de outros nem tanto ao trabalho remoto” (D2).

A fala revela que o teletrabalho exige do servidor disposição e habilidade em se adequar às externalidades, como a falta de acesso ao sistema virtual e a lentidão da rede, fazendo com que o trabalhador tenha flexibilidade para trabalhar em diferentes horas do dia e com jornada variante de trabalho (ANTUNES, 2009).

Tais habilidades podem ser desenvolvidas através de treinamento prévio. Todavia, em um contexto de pandemia, nem o tribunal e nem servidor se prepararam para lidar com as falhas e inconsistências da rede ou com a nova forma de interação através dos canais de comunicação virtual. A falta de preparo e treinamento foi destacado por um servidor entrevistado:

Não lembro de alguém ter passado alguma orientação nesse sentido, “abra a câmera quando falar”. Teve uma colega que conversava

comigo com a televisão ligada porque ela ficava sozinha né. Aí eu não conseguia ouvir bem (S9).

A fala demonstra que a interação virtual no ambiente de trabalho não era uma atividade familiar para os servidores atuantes no regime presencial e que tiveram que se adaptar às regras de comunicação à distância.

Nas reuniões, vários colegas não se manifestam, ficam o tempo todo quietinhos. Eu acho isso muito ruim, mas acho que isso é uma falta de preparo. Acho que se tivessem falado “gente, vocês têm a ferramenta. Faz parte das relações de trabalho” (S9).

Ainda que não se possa afirmar que em uma reunião presencial haveria maior interação entre os participantes, a falta de costume e habilidade no manejo da tecnologia de informação e comunicação apresentada por um teletrabalhador compulsório da pandemia foi indicada por um diretor de secretaria de outra subseção judiciária como uma barreira para interação no trabalho virtual.

No início da pandemia, eu criei um chat e adicionei todos os servidores para reuniões quinzenais e mensais e o servidor simplesmente abandonou o grupo. Ele tem um temperamento meio arreadio, é na dele. Eu tive que dizer, quando eu, como diretor, te colocar num chat, você não sai do chat. Pronto, resolvido (D10).

No discurso do entrevistado, observa-se certa intenção de desqualificar o servidor, ao mencionar que ele teria um comportamento arreadio, devendo se submeter à uma imposição de ordem hierárquica.

Observa-se que o diretor demonstrou rejeição à resistência do servidor, optando por desqualificá-lo como pouco dócil e obediente às ordens relativas ao teletrabalho, como adesão a grupos de conversação virtual.

Por outro lado, a servidora S9, conforme trecho transcrito acima, destacou a escassez de orientação e treinamento sobre como utilizar as ferramentas virtuais de comunicação ou mesmo de estímulo para a interação virtual, o que teria dificultado o desempenho e a adaptação do teletrabalhador, conforme exposto por Westfall (2004).

Nesse sentido, todos os entrevistados, servidores e diretores de secretaria, destacaram nas suas falas a necessidade de treinamento prévio para a utilização das ferramentas e orientação acerca de regras de interação virtual, com o estabelecimento de horários para a comunicação entre os teletrabalhadores.

Isso porque a ausência de combinação acerca de períodos específicos para

a troca de mensagens entre os colegas acabou por ensejar o encaminhamento de mensagens nos mais diversos horários em que cada servidor estava trabalhando.

Num primeiro momento de urgência da pandemia, o comunicador virtual era usado sem restrição de horário, sem previsão de momento. Mas o bom senso tem que ter obviamente, conversar dentro do horário comercial de funcionamento da vara, das 09 da manhã às 19 horas da noite (D5).

Na falta de acordo acerca do horário das trocas de mensagens prevaleceu o que a entrevistada chamou de bom senso, ficando a critério de cada servidor, de forma relativa e abstrata. Isso acarretou a hiperconexão do teletrabalhador (FELTEN, 2017), que se sentiu impelido a interagir de forma instantânea com o colega, não importando a hora da conversa. Isso foi o que se percebeu um dos entrevistados:

Eu tenho Teams no meu telefone e baixei ele no meu outro local que eu trabalho também aqui. Assim se um colega falar assim “já chegou um processo na triagem, você pode concluir?” Eu vou lá e concluo de onde eu estiver. Vou estar viajando de férias e comprei uma bolsa nova porque o computador é maior para levar (S9).

Indagado sobre a necessidade de trabalhar nas férias, já que tal conduta não seria uma exigência legal, o entrevistado afirmou que não conseguia separar os horários, “carregando o trabalho virtual para todos os lugares” (S9). Assim, verifica-se que o entrevistado chamou para si a dificuldade de separar o descanso do trabalho, mas não chegou a questionar o porquê de estar recebendo demandas de trabalho durante as férias. O excesso de dedicação do servidor demonstra a internalização da vigilância e do controle (FOUCAULT, 2013), de forma a manter-se conectado e trabalhando o tempo todo.

Por meio das ferramentas virtuais de comunicação, o teletrabalho é capaz de invadir a esfera da vida privada do teletrabalhador, subtraindo direitos de repouso e lazer, provocando um trabalho *full time*. Ao instalarem o comunicador virtual no celular, os servidores se mantiveram conectados o tempo todo com o serviço, à disposição para responderem aos questionamentos dos colegas.

A fala de outro entrevistado revela a ansiedade na resposta do colega:

Às vezes você está ali focado no trabalho só que tem que parar para perguntar algo e esperar a pessoa poder responder para depois você retomar aquele pensamento e isso pode prejudicar o foco e você tem uma certa urgência e você tem que ligar (S2).

Ao mencionar que o aguardo da resposta prejudica o foco do trabalho, o entrevistado transparece certa impaciência com o tempo de espera nas comunicações instantâneas, demonstrando seu incômodo e prejuízo no desempenho laboral. Tal comportamento é observado por Alves (2008), que afirma que o potencial de instantaneidade da internet impactou no ritmo das relações, as quais se tornaram mais aceleradas e imediatistas. A alteração do ritmo das relações humanas também foi influenciada pelos princípios capitalistas, conforme Rivas e Silva (2017, p. 3):

Transformações que parecem reduzir as relações interpessoais a mais um mero produto do consumismo que, assim como os produtos que adquirimos através do capital, devem diminuir nossas angústias e ansiedades, nos proporcionando prazer imediato e serem trocadas ou descartadas quando aparecem as primeiras dificuldades.

Essa angústia pela informação rápida é capaz de provocar não só em quem solicita resposta, mas também em quem a fornece um impacto negativo e um sentimento de ansiedade e angústia, precarizando a qualidade de vida e a relação de trabalho, conforme observado por Westfall (2004), Alves (2008) e Nunes (2018).

As trocas de mensagens e o acesso ao sistema virtual também se tornaram uma forma de controle e vigilância do trabalho por parte dos gestores, havendo relato, inclusive, de punição a teletrabalhador que deixou de acessar o sistema processual por determinado período:

Teve um servidor agora que recebeu uma suspensão em um processo disciplinar porque ele ficou trinta e sete dias sem aparecer no sistema. Ele falou que não sabia a quem se apresentar, o que fazer, mas também não procurou ninguém também, né, trinta e sete dias! Então abriram um processo disciplinar contra ele por abandono de emprego (S4).

Como se infere da fala do entrevistado, a liberdade na escolha do lugar de trabalho esconde o aprisionamento do servidor a um ambiente virtual de vigilância constante, a internet, conforme Alves (2008), sendo o trabalhador controlado pela quantidade de acessos e se demonstra estar online no sistema.

Nesse aspecto, a troca de mensagens e o acesso registrado se tornam ferramentas aptas de controle sobre o trabalhador. Tais ferramentas virtuais transformaram-se em uma forma moderna do engenho arquitetônico do panóptico, em que um observador central tem a vigilância sobre todos os observados, sem que

esses saibam de fato quando e se estão sendo observados. Essa incerteza introjetada no ser observado provoca uma conduta autodisciplinada de forma constante (FOUCAULT, 2013).

A vigilância à distância proporcionada pelo teletrabalho ensejou o controle por resultados, mediante o acompanhamento de relatórios de processos pendentes e quantidade de atos produzidos e, em tese, não mais pelo horário de trabalho, demonstrando um certo descolamento do resultado em relação aos meios empregados para a sua obtenção.

Melo Neto (2006, p. 11) entende que o controle por resultados seria uma forma contemporânea de “assalariamento por meta”, em que “o próprio trabalhador se encarregaria de ampliar o seu tempo de trabalho ou a intensidade com que efetua o trabalho”. Segundo o autor (MELO NETO, 2006, p. 12):

Se o rendimento do teletrabalhador depende da velocidade e da quantidade de informações tratadas e transformadas, é óbvio que ele próprio, independentemente da pressão de qualquer gerente, via se encarregar de elevar seu tempo total de trabalho ou aumentar seu ritmo de trabalho e, portanto, seu desgaste intelectual e físico.

De acordo com a Resolução PRESI 9953729, de 17 de março de 2020 (BRASIL, 2020a), as metas e as atividades a serem desempenhadas deveriam ser acordadas por escrito entre a chefia imediata e o servidor. Pelas entrevistas, observou-se que as tarefas foram acordadas através de conversas com os servidores, embora prevalecesse ao final o entendimento do gestor:

O juiz exigiu 20% a mais de produtividade normal de um trabalhador em regime presencial e buscou regulamentos de outros tribunais. Aí, nós servidores verificamos que alguns exigiam apenas 10% a mais dos teletrabalhadores ordinários. Mas aí o juiz achou que para esse início do teletrabalho deveria ser 20% a mais (S6).

Tais metas eram expressamente estabelecidas, embora não fossem transcritas em um documento oficial, sabendo cada servidor quais as atividades a serem desempenhadas, conforme o setor em que estivesse trabalhando, gabinete ou secretaria, por exemplo.

Eu participei da estipulação da meta com o juiz. Basicamente eu tinha que fazer 90% do relatório de cumprimento dos despachos e decisões interlocutórias. Foi tudo conversado (S3).

O diretor pegou todos os processos que foram digitalizados e dividiu pelo número de servidores que estavam conferindo esses processos. Ele colocava a etiqueta com o nome do servidor. A agente buscava a etiqueta e cumpria aquela meta ali daquele processo (S10).

Nosso trabalho começou a ser avaliado por uma tabela de pontos⁵. Nós pegamos as matérias, os assuntos e o classificamos com uma pontuação para cada tipo de sentença, conforme a sua dificuldade. A gente achou que assim ficaria mais justo. Aqui nós temos uma meta de 100 pontos que nós temos que cumprir. Quem está em teletrabalho ordinário tem que cumprir 20% a mais, 120 pontos (S5).

Conforme se verificou no capítulo quatro, na seção relativa ao teletrabalho no serviço público, o acréscimo de rendimento exigido do teletrabalhador ordinário decorre da suposição de que o tempo gasto no deslocamento e nas interrupções do regime presencial seria revertido nas atividades laborais (MESSENGER, 2019).

A Organização Internacional do Trabalho (MESSENGER et al., 2017) menciona, ainda, a suposta diminuição das pausas e interrupções do teletrabalho, o que permitiria que o teletrabalho rendesse mais do que o trabalho presencial. Todavia, como visto no próximo capítulo, tais interrupções também ocorreriam no teletrabalho, havendo, ainda, o fenômeno da porosidade, em que atividades domésticas e familiares, como a limpeza da casa e o cuidado com os filhos, seriam intercaladas com as tarefas do trabalho.

Com o teletrabalho, desaparece a divisão entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, fazendo com que a jornada de trabalho se prolongue, gerando a mais-valia absoluta (MELO NETO, 2006; MARX, 2013). Com isso, há extração de mais-trabalho do teletrabalhador que trabalha mais horas no ambiente doméstico.

Ademais, conforme Messenger (2019), reconhece-se a ocorrência do teletrabalho mesmo nos casos em que o trabalhador apresente com alguma enfermidade que o incapacitaria de trabalhar de forma presencial.

Relativamente à divisão de tarefas, como se verifica, cada vara optou por um modo de estipulação de metas de trabalho. Quanto à supervisão remota dessas tarefas, observou-se certa relutância por parte de alguns diretores de secretaria, como

⁵ Conforme a entrevistada, a vara a que pertencia decidiu atribuir uma quantidade de pontos por assunto a que se referida a minuta de sentença a ser elaborada pelos servidores. Assim, determinados assuntos que exigissem maior esforço intelectual, como casos complexos, não repetitivos, com fundamentação individualizada e sem modelos, valeriam mais pontos do que minutas extintivas, repetitivas, sem análise complexa. Ao final de um mês a meta do servidor seria de 100 pontos e do servidor em teletrabalho de 120 pontos.

se pode inferir no seguinte trecho:

Eu penso que o gestor de pessoas precisa conhecer bem o perfil dos seus colaboradores. O presencial ajuda bastante, o “olho no olho”, o conversar frente a frente, contextualizando situações de forma a melhorar a interlocução, a troca de ideias (D2).

A fala revela que a cultura do controle pela presença física no local de trabalho (MELO, 1999; MARCON, 2017; LIMA, 2018) ainda está muito presente na gestão, havendo certa desconfiança por parte dos diretores acerca da produtividade do servidor longe da fiscalização e acompanhamento presencial da execução do trabalho.

Essa desconfiança baseada no apego à cultura do registro de ponto (LIMA, 2018) representa uma barreira para o desenvolvimento do teletrabalho, conforme mencionado por Pyöriä (2011), devendo o gestor desatrelar a visão de produtividade ao acompanhamento presencial da execução do trabalho.

Observou-se, entretanto, a perpetuação de um comportamento “paternalista” por parte do gestor, expressão utilizada por Mello (1999), na qual o diretor de secretaria deveria atribuir as tarefas aos teletrabalhadores. Nesse sentido:

Você tem que ficar controlando o que a pessoa está fazendo, mandando “faz isso”, “faz aquilo”. É desgastante para a gente que está na gerência porque você passa as tarefas, explica o que tem que fazer e tem que ficar cobrando (D9).

Tal postura também foi criticada por outro diretor de secretaria, que reconheceu no teletrabalho uma espécie de “libertação” do gestor:

No teletrabalho, você quer o resultado. Se o servidor quer tomar café dez vezes por dia, o problema é dele. Eu quero os meus processos no final do mês, entendeu? São pessoas adultas, às vezes até mais velhas do que eu, ter que ficar tratando igual criança isso não, eu não tenho paciência (D7).

Esse comportamento “paternalista” assumido por alguns gestores parece se distanciar do perfil de autonomia teoricamente esperado do teletrabalhador (COSTA, 2013; ANTUNES, 2019; NILLES, 2004; GORZ, 2005), demonstrando que o controle sobre o processo produtivo, mesmo com a descentralização física proporcionada pelo teletrabalho, ainda estava concentrada nas mãos do gestor. Assim, reconhece-se que o discurso propagado de liberdade, flexibilidade e autonomia do teletrabalhador (MARCON, 2017; COSTA, 2007) apresenta-se como uma fala distante da realidade

pesquisada.

Da parte do teletrabalhador, observa-se um sentimento de insegurança e de necessidade de demonstrar serviço, conforme manifestado por uma servidora:

Às vezes eu mando uma mensagem lá no Teams falando que vou dar uma saidinha e volto. Aí eu fico pensando: “Ai, meu Deus, será que vão ficar achando que eu estou saindo, que não estou trabalhando?” Ao mesmo tempo que o teletrabalho nos dá essa liberdade, dá um pouco essa insegurança de pensar que não estou trabalhando, mesmo com o meu serviço zerado (S10).

Observa-se que mesmo estando com o serviço zerado, sem pendências, a servidora demonstrou insegurança quanto à fiscalização do gestor. Pela fala da entrevistada, reconhece-se um sentimento de aprisionamento frente à insegurança quanto ao controle à distância, o que arrefece a suposta liberdade de interromper o trabalho quando a tarefa atribuída já estiver finalizada. Nesse ponto, observa-se o funcionamento do engenho panóptico de Foucault (2013), em que o receio de vigilância provoca um adestramento por parte do ser observado, mesmo quando a fiscalização não acontecer de fato.

O controle e a vigilância à distância também foram apresentados como um desafio para os gestores entrevistados. Um diretor (D9) relatou a inexistência de uma ferramenta capaz de acompanhar a produtividade remota do trabalhador de forma eficiente, devendo cada servidor anotar manualmente os atos realizados, principalmente aqueles que não estejam relacionados ao PJe, como reuniões, audiências e atendimentos. A reclamação partiu da dificuldade de avaliar o rendimento do servidor a depender do setor em que ele exerce atividade:

Se você trabalha em gabinete, fica fácil estabelecer um quantitativo de minutas em determinado período de tempo a serem produzidas. Agora, na secretaria é mais difícil você estabelecer tem que fazer “tanto isso” ou “tanto aquilo”. É difícil porque tem coisas que você gasta muito tempo e outras que são rápidas (D9).

Os relatos confirmam a dificuldade de se aferir o trabalho intelectual, o qual não poderá ser mensurado tão somente com base na quantidade de atos processuais ou executórios, mas também na qualidade em que são produzidos, conforme destacado por Gordon (1997).

Outro diretor de secretaria destacou a inexistência de uma ferramenta para controle individual de produtividade:

A nossa forma de verificação de relatório de processo com o PJe está muito mais difícil do que com os sistemas anteriores que tinham os relatórios bem mais completos. Era mais fácil você fazer essa gestão do trabalho e do rendimento do servidor. A questão do desempenho é muito difícil com o PJe (D4).

Uma servidora entrevistada destacou o receio de aparentar pouco rendimento pelos números dos relatórios, em virtude do tempo dispendido com o atendimento:

Eu sou igual uma maquininha. Pela chefia que eu tenho, a gente fica desconfiado. Eu sentia essa obrigatoriedade de estar 100% presente (S9).

O trecho demonstra como os relatórios, mesmo aqueles elaborados pelos próprios servidores, não são fidedignos às atividades laborativas, reforçando o pensamento que somente a atividade diretamente relacionada ao impulso processual deveria ser contabilizada como trabalho, sendo menosprezadas as reuniões, atendimentos e auxílios aos colegas.

Diante da lacuna de uma ferramenta que pudesse contabilizar tais atos, diversa do registro manual pelos servidores, em novembro de 2021, o TRF da 1ª Região criou um relatório de produtividade PJe com o quantitativo de tarefas finalizadas por pessoa, o qual indica quantos e quais processos foram analisados por determinado servidor em um período específico (BRASIL, 2021b).

Esse relatório pode ser emitido através do Sistema de Informações Gerenciais da Justiça Federal da 1ª Região (e-Siest), que consolida e publica os dados estatísticos de todo o tribunal (DISPONIBILIZADA, 2022). Trata-se de um sistema disponível no portal da intranet, de forma que somente está acessível para servidores, gestores e magistrados.

O relatório permite que o usuário do sistema possa verificar a quantidade de tarefas nos processos judiciais realizadas por qualquer servidor no sistema PJe, devendo apenas informar a data de início e fim da pesquisa e o nome do servidor. Oficialmente implantado em dezembro de 2021, o relatório permite a extração de dados retroativos a janeiro de 2015.

Por meio do relatório, é possível aferir a produtividade dos servidores a partir do quantitativo de minutas elaboradas, de documentos em geral assinados, atos de comunicação expedidos, processos encaminhados, audiências marcadas, processos remetidos, perícias marcadas, dentre outras tarefas registradas no sistema PJe,

conforme informação de Silva (2019) acerca das atividades dos servidores mensuráveis no sistema.

O quantitativo apurado no relatório não leva em consideração, todavia, o grau de dificuldade de cada ato e não envolve outras atividades desenvolvidas pelo servidor fora do sistema processual, como reuniões, atendimentos e audiências. Tais atividades ainda devem ser anotadas manualmente pelo servidor.

Por essa razão, o controle com base em relatórios de processos e de produtividade por servidor, mencionado como ferramenta utilizada por todos os gestores entrevistados, mostra-se insuficiente. Houve diretor que destacou essa dificuldade de identificar as variáveis relevantes na aferição da produtividade no serviço público. Além disso, um dos gestores apresenta que:

A gente tem o relatório, mas ele não é bom, não é fidedigno. Eu não posso confiar. Eles têm um atraso de semanas. Tem processo que eu baixei há meses e ainda aparece como pendente. Então você perde tempo com aquilo (D9).

Com a diminuição dos casos de contaminação e com o avanço da vacinação contra a Covid-19, o tribunal determinou o retorno gradativo para o sistema presencial. Dentre os dez servidores entrevistados, quatro se declararam favoráveis ao teletrabalho na forma integral, sendo todos eles optantes pelo teletrabalho ordinário. Quatro servidores reconheceram vantagens no sistema híbrido de teletrabalho:

Se fosse me perguntar se eu prefiro uma ou outra forma eu ainda acho que o sistema híbrido é importante para relacionamentos para troca de ideias (S2).

A gente já está há um ano e meio assim. Agora tem vários colegas que pensam como eu, que gostaria de ir alguns dias da semana e outros dias de semana estar em casa porque ao longo desse tempo todo deu para adaptar a casa e melhorar o posto de trabalho (S9).

Dois servidores disseram não ter se adaptado ao teletrabalho, preferindo o formado presencial:

Quando eu optei pelo teletrabalho antes da pandemia, o modelo me salvou. Era isso ou a exoneração. Eu estava grávida na época e era natural de outra cidade. Se eu não conseguisse remoção para minha cidade natal, iria abandonar o cargo. Agora, eu prefiro mesmo o sistema presencial. Eu gosto de conversar com estagiário, resolver questões de audiência. Isso tudo me deixava motivada (S8).

Eu não me adaptei de forma nenhuma ao teletrabalho. Prefiro essa rotina de acordar cedo, tomar café, tomar um banho, sair de casa e ir lá trabalhar, me preparar para sair. Meu marido e eu tivemos muita

dificuldade de adaptação à rotina do teletrabalho. A gente começou a ter muito atrito dentro de casa (S7).

De acordo com a pesquisa, quatro servidores adotariam o teletrabalho na forma integral, quatro na modalidade híbrida, intercalando dias de teletrabalho e presencial e dois voltariam ao sistema presencial, demonstrando que a maior parte (seis entrevistados) reconheceu a necessidade de manter as relações presenciais, ainda que de forma parcial.

Com relação aos diretores de secretaria, observou-se que quatro adotariam o teletrabalho integral, três o regime híbrido e três o presencial, o que confirma a necessidade de manutenção da presença física do trabalhador, mesmo que de forma intercalada com o teletrabalho. Nas próximas seções, analisou-se o impacto do teletrabalho sobre a jornada de trabalho e sobre a rotina familiar e social.

8 IMPACTO DO TELETRABALHO NA JORNADA LABORAL

Como observado na seção anterior, dentre os entrevistados, houve servidor que se sentiu inseguro diante da suposta invisibilidade do teletrabalho perante a chefia, fazendo com que se mantivesse (hiper) conectado e trabalhando, mesmo nos horários de folga e férias.

O sobretrabalho decorrente dessa conduta autodisciplinada do teletrabalhador já era sentido antes da pandemia pelos servidores que adotaram esse regime de trabalho.

Nas entrevistas realizadas, observou-se que os servidores que iniciaram o teletrabalho ordinário, antes da pandemia, relataram terem percebido comentários dos colegas no sentido de que, uma vez afastados da repartição pública, não teriam que trabalhar tanto.

As pessoas achavam que se você não estivesse no ambiente de trabalho você não iria trabalhar. Eu ouvi muita piadinha, gente comentando que iria pedir teletrabalho e não iria fazer mais nada, iria passar o serviço para o estagiário ou para a mulher advogada fazerem (S4).

Já tive colega de trabalho que falou para mim assim “agora você está na beira da piscina na boa, hein!” Eu digo “Conhece alguém que na justiça consegue realmente trabalhar, cumprir sua carga de trabalho e ficar na boa, trabalhando em volta da piscina?” (S1).

Para evitarem a discriminação dos colegas, verificou-se que os entrevistados que optaram pelo teletrabalho antes da pandemia assumiram (sem opção de escolha) uma carga de trabalho muito superior à exigida dos trabalhadores em regime presencial e até mesmo do teletrabalhadores ordinários, em relação aos quais já se exigiria uma produtividade mais elevada, conforme capítulo quatro deste estudo. Com o advento da pandemia, conforme se verá mais à frente nesta seção, a visão dos colegas do regime presencial se alterou com relação ao teletrabalho.

Eu assumi a carga de trabalho que eu considero de três pessoas para que nunca houvesse nenhum comentário de ninguém. Eu me prontifiquei para não haver problema de relação pessoal para ninguém falar “olha, agora tá em casa na beira da piscina” Eu não fazia dez por cento a mais, como ficou acordado. Eu fazia trezentos por cento a mais! Eu trabalhava sábado, domingo e feriado. Tirei férias para pegar o dinheiro extra, mas continuei trabalhando! (S1).

De acordo com o estabelecido na Resolução Presi 6323305 (BRASIL, 2018), os optantes pelo teletrabalho ordinário deveriam cumprir metas de trabalho superiores aos colegas do regime presencial. Como se observa das falas acima, os teletrabalhadores ordinários anteriores à pandemia conformaram-se com esse “ônus acomodável” do sobretrabalho (COSTA, 2013), como contrapartida pela escolha do local de trabalho, aceitando a sobrecarga de trabalho como moeda de troca para tornarem-se atores na escolha do próprio local de trabalho (SPIVACK; MILOSEVIC, 2018).

Conforme Antunes (2006), reconhece-se um movimento mais consensual acerca dos sacrifícios a serem assumidos pelo teletrabalhador, demonstrando a introjeção de um discurso manipulatório do modelo toyotista de produção, favorável ao incremento da produtividade.

Nesse movimento de aceitação, alguns entrevistados passaram a defender a capacidade pessoal de maior rendimento do que os colegas, atribuindo para si habilidades especiais, como a disciplina e o autocontrole, que permitiam que o teletrabalho pudesse ser realizado. Assim, reconheceram em si mesmos características apontadas como necessárias para um teletrabalhador, como a autodisciplina e pouca necessidade de interação social (NILLES, 1994).

Eu já estou indo para o terceiro ano de teletrabalho e tenho autodisciplina e equilíbrio maior e a produtividade, vinte por cento maior, é alcançada sem sacrifício. Eu consigo manter minha rotina de casa e só trabalhar as sete horas na parte da tarde (S6).

Sou muito fechado, focado no trabalho. Quando eu trabalhava na secretaria e tinha muitos colegas ao redor, era como se eu subisse um vidro com duas paredes, sabe. Podia o mundo estar caindo ali do lado que eu estava concentrado no meu serviço (S1).

Demonstraram, assim, ter introjetado o discurso propagado pelos defensores do teletrabalho da maior eficiência, autonomia e liberdade do teletrabalho, alegando, inclusive, uma redução na carga de trabalho, não obstante o exigido aumento na produtividade, em virtude da diminuição das interrupções de colegas e advogados.

A sensação que eu tenho é que em casa o serviço diminuiu porque eu não tenho que acompanhar estagiário, atender advogado no balcão ou participar de audiência. Quando eu tinha que trabalhar no

presencial, alguns colegas apareciam para conversar e eu tinha que ficar parando. O serviço não rendia (S8).

O relato da servidora está em consonância com o estudo realizado pela OIT e Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (MESSENGER, *et al.*, 2017), no sentido de que os teletrabalhadores gastavam menos tempo sendo interrompidos por colegas e superiores, sendo essa uma das razões para a exigência do aumento da produtividade no teletrabalho ordinário.

Observa-se, todavia, que os servidores na função do entrevistado continuaram com a atribuição de acompanhamento de estagiário e atendimento online de advogados. Portanto, as tarefas continuaram as mesmas, apenas mudaram do ambiente físico para o virtual.

Pode-se imaginar que a sensação de menos interrupções no teletrabalho possa decorrer do fato de que tais demandas venham exclusivamente de forma virtual, através de uma notificação no aplicativo de comunicação ou na caixa de correio eletrônico. Nessas circunstâncias, o servidor poderia, ao menos em teoria, terminar uma determinada tarefa antes de responder a uma demanda do estagiário ou do advogado, concentrando, assim, as interrupções em um momento mais oportuno para tanto. Tal opção talvez não fosse viável em uma circunstância de trabalho presencial, em que o servidor fosse interrompido com a entrada de um colega na sala ou por uma ligação telefônica.

O estudo realizado por Felten (2017), todavia, demonstrou que o empregado pode se sentir pressionado a ler e participar de conversas virtuais, receando sofrer discriminação dos colegas e da chefia em virtude de sua ausência, sentindo-se impelido a ter que interagir com o grupo de comunicação do trabalho. Tal circunstância pode subtrair do teletrabalhador a opção de escolha sobre o momento da interrupção, retirando-lhe o controle do processo de trabalho.

Com isso, desmistifica-se a percepção de que no teletrabalho rende mais unicamente porque o trabalhador é menos interrompido com atividades relacionadas aos atendimentos ou às pausas para o café no sistema presencial. O maior rendimento no teletrabalho, conforme visto, deve-se também à não divisão do tempo do trabalho e lazer, pela necessidade de demonstração de resultados como forma de vencer a invisibilidade, circunstâncias que acarretam o prolongamento da jornada de trabalho, gerando mais-valia absoluta (MELO NETO, 2006; MARX, 2013). Reitera-se,

ainda, a circunstância de trabalho mesmo estando o teletrabalhador enfermo em situações nas quais o trabalho presencial não seria possível (MESSENGER, 2020).

O pensamento no sentido de que a interrupção do colega seria uma distração para o trabalho vai ao encontro da ideologia capitalista, taylorista e neoliberal, em que são cronometradas as atividades do trabalhador, como se máquinas fossem, contribuindo para a alienação do trabalho (ANTUNES, 2009).

Com o teletrabalho, a responsabilidade pela administração do tempo e execução do serviço é do trabalhador (ROSENFELD; ALVES, 2011), trazendo como discurso manipulatório a promessa de liberdade e autonomia na execução do serviço.

A reprodução do discurso evidencia uma possível formatação da subjetividade (COSTA, 2013), na qual os teletrabalhadores demonstravam-se favoráveis a um trabalho ininterrupto, sem as distrações de colegas. Reconheceu-se um possível sequestro do imaginário desses servidores que passaram a defender a imagem de independência, liberdade, empoderamento, bem-estar e produtividade supostamente proporcionadas pelo teletrabalho (SPIVACK; MILOSEVIC, 2018).

Por outro lado, para um servidor que teve que se submeter ao teletrabalho compulsório durante a pandemia pelo COVID – 19 e, portanto, não optou pelo regime de teletrabalho, as pausas durante o trabalho presencial para conversas com os colegas, advogados e partes mencionadas acima, foram entendidas como uma parte do trabalho e não como interrupções, sendo admitidas como prestação do serviço e não como uma distração ou empecilho para o resultado final. Isso significa que tais tarefas deveriam ser contabilizadas como trabalho.

Eu ia atender alguém no balcão, eu estava trabalhando. Hoje, se eu atendo ou ajudo algum colega em determinada tarefa, eu esqueço de indicar tal atividade no relatório de produtividade (S9).

A fala demonstra que mesmo reconhecendo que as conversas no trabalho integravam as atividades laborativas, o servidor menosprezava tal atividade frente a outras consideradas por ele dignas de nota no relatório de produtividade, como os atos processuais de cunho executório (expedições de citações ou intimações, por exemplo). Tal atitude parece fortalecer o entendimento externado anteriormente pelo entrevistado, uma vez que, mesmo entendendo que o atendimento faria parte do serviço, não era mencionado no relatório.

A postura pode ser justificada porque os atendimentos prestados a advogados

e colegas, assim como as reuniões online, não apareceriam nos relatórios emitidos pelo sistema interligado ao Processo Judicial Eletrônico (PJe), como mencionado no capítulo anterior. Dessa forma, na medida em que a invisibilidade do servidor é uma consequência do teletrabalho (ANTUNES, 2020; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018), somente apareceria para o gestor aquele serviço listado na planilha, relacionado as movimentações dos processos.

Observou-se, por outro lado, o reconhecimento por parte de alguns entrevistados que tais atendimentos teriam aumentado ainda mais com o teletrabalho.

Quanto estou no presencial, eu respondo aos advogados, a uma pessoa que aparece no balcão, ao diretor de secretaria. Mas quando estou no Teams (serviço de comunicação virtual), eu chego a conversar com trinta e quatro pessoas ao mesmo tempo. Chego a ficar histérica! (S9).

A sensação da entrevistada demonstra o impacto das comunicações virtuais simultâneas decorrentes do teletrabalho sobre a sua saúde (física e psíquica) e qualidade de vida. Conforme mencionado no capítulo anterior a hiperconectividade é um fator que precariza as relações de trabalho (FELTEN, 2017).

As conversas no Teams vem o tempo todo. À noite, às vezes, tem colega de trabalho que, até de madrugada, manda mensagem. A gente olha e vai responder só no dia seguinte, no nosso horário de expediente (S6).

Já aconteceu de final de semana o aplicativo de comunicação estar online e um colega enviar mensagem falando que “não era para responder naquele momento, mas para deixar para segunda”. Mas se eu por acaso leio, já aconteceu da gente trocar uma ideia e trabalhar (S2).

O excesso de demandas por parte dos colegas através do sistema interno de comunicação (Microsoft Teams) pode contribuir para o sobretrabalho ao elastecer o horário de serviço, principalmente quando não houver o estabelecimento formal de um horário para troca de mensagens. Muitos entrevistados admitiram receber questionamentos fora do horário em que o atendimento costumava ser prestado no regime presencial de trabalho, das nove às dezoito horas, e se sentiram compelidos a respondê-los, independentemente do horário. “Eu pensava que se o colega estava trabalhando naquela hora, ele precisava da resposta” (S9).

Semelhante dificuldade foi comentada por outro servidor que acabava atendendo demandas após esse horário: “quando eu estou em casa, acordo, ligo o

computador e começo a trabalhar e continuo trabalhando o tempo todo. Alguém encaminha uma demanda, eu sento e faço se é até às dezoito horas, durante o horário comercial, digamos assim” (S10).

Os relatos dos servidores (S9 e S10) evidenciam um elastecimento da jornada promovido pelo teletrabalho, que tem início pela manhã e se estende até à noite (OLIVEIRA, 2017). Conforme Alves (2008), a internet se transformou em uma expansão do espaço de controle, aprisionando o teletrabalhador. O trabalho à distância ao invés de proporcionar a alforria do registro de ponto, com horário de entrada e saída do trabalho, pode aprisionar o teletrabalhador em uma jornada de trabalho mais elastecida e exaustiva, mantendo-se o encarceramento em uma espécie de regime de prisão domiciliar.

Dessa forma, o servidor continua à disposição do trabalho, executando tarefas do serviço mesmo fora do horário normalmente trabalhado, apresentando um sobretrabalho não remunerado, uma forma de precarização do trabalho, conforme Westfall (2004), Alves (2008), Messenger, *et al.* (2017), Nunes (2018) e Antunes (2020).

O sobretrabalho não remunerado comentado pelos entrevistados revela que o teletrabalho é uma forma de extração da mais-valia (MARX, 2013), em que o teletrabalhador produz mais para ganhar a mesma remuneração, apropriando-se o tribunal do trabalho excedente, sem compensá-lo por meio de uma contraprestação remuneratória.

Observa-se que a flexibilidade de tempo de trabalho propagada pelo empregador como uma vantagem para o teletrabalhador não se confirmou na prática, mostrando, ao contrário que, conforme mencionado por Alves (2008), os teletrabalhadores demonstraram ficar aprisionados durante todo o dia às demandas de trabalho, tendo em vista a falta de consonância de horários de trabalho entre os servidores (WESTFALL, 2004). Isso é o que se pode observar da fala de uma diretora de secretaria entrevistada.

Os madrugadores que acordam às cinco horas da manhã e que simplesmente desconectavam às duas da tarde, nós tivemos que pedir, insistir para que a comunicação se mantivesse mesmo depois desse horário. Às vezes as respostas vinham, às vezes não (D1).

A Resolução n. 6323305 (BRASIL, 2018), que instituiu o teletrabalho na Justiça Federal da 1ª Região não previu o estabelecimento de uma jornada de

teletrabalho. O normativo (BRASIL, 2018, p. 3) estabeleceu que o “cumprimento das metas de desempenho equivaleria ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho”. Dessa forma, o controle previsto deveria ser de resultado (cumprimento de meta) e não de jornada, a qual deixou de ser fiscalizada.

No caso da gestora entrevistada, entretanto, observa-se que houve a fixação expressa de uma jornada mais elasticada de trabalho, assim entendida como “o tempo diário em que o trabalhador se coloca em disponibilidade perante o seu empregador” (DELGADO, 2007, p. 837). Além das sete horas realizadas, das cinco horas da manhã às duas da tarde, o servidor deveria estar à disposição do gestor mesmo depois desse horário para atender às demandas dos colegas.

O elasticamento da jornada, por uma imposição do gestor ou para o alcance da meta, precariza a relação de trabalho. O estabelecimento de um horário de comunicação, entretanto, pode evitar as comunicações fora do horário de expediente impede a hiperconexão e o desgaste do teletrabalhador. No presente caso, por exemplo, um servidor que encaminhava a mensagem fora do horário convencional de trabalho, surgia a seguinte explicação:

Se eu estiver fazendo uma tarefa à noite e me surgir uma dúvida, eu já mando a mensagem na hora mesmo para que a pessoa só veja depois. Eu não vou ligar para ela à noite, eu deixo uma mensagem no comunicador. Às vezes você está ali focado no trabalho só que tem que parar para perguntar algo e esperar a pessoa poder responder para depois você retomar aquele pensamento e isso pode prejudicar o foco e você tem uma certa urgência e você tem que ligar (S2).

Esse mesmo servidor admitiu que não tinha qualquer linearidade no horário de trabalho, que por ficar sozinho em casa e durante a pandemia, chegava a trabalhar nos fins de semana e em horários pouco convencionais. “Já aconteceu de eu trabalhar das sete às onze horas da noite no fim de semana” (S1).

O relato, que se confirmou na fala de outros entrevistados, parece evidenciar que ao “trazer o trabalho para casa”, expressão utilizada por Nilles (1994), o teletrabalhador acabou estendendo o horário de trabalho e ocupando grande parte dos dias da semana, sábado e domingo com atividades laborais.

Não só as comunicações entre colegas, partes e advogados podem elasticar o horário de trabalho, mas também as demandas pessoais e familiares do próprio lar podem acarretar o sobretrabalho.

Já aconteceu de eu colocar os meninos para dormir e voltar a trabalhar depois das sete da noite às vezes até uma da manhã. Eu achava que não tinha produzido direito durante o dia. Então o computador não era desligado hora nenhuma, ficava ligado dia e noite (S5).

Isso faz com que o teletrabalho não se concentre em um determinado horário, mas seja distribuído de forma intercalada com atividades pessoais e familiares, levando à porosidade do trabalho (MESSENGER, 2019), com o elástico da jornada de trabalho.

Ao intercalar atividades domésticas com o trabalho remunerado, o servidor passa a trabalhar mais horas durante o dia, ficando à disposição do serviço todo o tempo, ainda que não estivesse necessariamente executando atividades laborativas em frente ao computador.

No começo eu trabalhei demais porque ficava com medo de alguém precisar de alguma coisa. Qualquer coisa que precisassem eu estava online, de manhã, de tarde e à noite. Eu acabei trabalhando muito mais do que uma jornada normal de trabalho (S4).

Observou-se que a sobrecarga de trabalho forçava o teletrabalhador a esticar a jornada até o período noturno. Apesar de ter se excluído o controle de jornada dos teletrabalhadores, no presente caso, verifica-se como o acesso da entrevistada aos sistemas poderia ser uma ferramenta para aferição da jornada de trabalho. Desse modo, não haveria motivos para não prevalecer o direito à jornada máxima de oito horas diárias estabelecido na Constituição (BRASIL, 1988) e no Estatuto dos Servidores Públicos (BRASIL, 1990).

A sobrecarga de trabalho também decorreu de uma necessidade de o servidor vencer a questão da invisibilidade provocada pelo trabalho à distância (BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018; ANTUNES, 2020), conforme lembrado por alguns: “Eu me senti invisível porque eles só estão vendo meu trabalho. Eles não estão me vendo mais com uma pessoa. Eles só querem a minha produção” (S4).

Pelo fato de o diretor ou o juiz não estarem acompanhando o trabalho, a gente fica inseguro e com medo. Acaba trabalhando mais e por mais horas. Eu fico o dia todo por conta. Ao mesmo tempo em que o teletrabalho me dá a liberdade de fazer uma pausa para alguma atividade pessoal, me traz uma insegurança sobre o que os demais colegas e supervisores podem estar pensando (S5).

Nossa, eu fiquei doidinha! Era uma pressão. Na verdade, eu acho que o serviço público faz isso muito com a gente. Eu estou começando a lidar melhor agora, mas eu me sentia culpada o tempo todo sabe. Quando eu não produzia porque por exemplo, às vezes eu estava na vara e tinha dia que eu não trabalhava, que eu não estava com a cabeça bem, eu ficava lá. Não produzia muito, mas eu estava lá e eu não era cobrada por isso. Mas quando eu estava em casa eu ficava doida! A gente tem que fazer um trabalho psicológico para entender que não é todo dia que a gente está bem e aceitar isso sem se culpar não é fácil” (S3).

As falas dos entrevistados revelam a angústia em demonstrar serviço, de se tornarem visíveis à chefia, ainda que à custa de uma jornada extensa e exaustiva (NUNES, 2018). Nessas falas se verifica o funcionamento da autovigilância em que o ser observado, no caso, o servidor, introjeta o comportamento disciplinado, por insegurança do que os colegas ou supervisores possam pensar ou mesmo por culpa de não estar apresentando resultado. Verifica-se, assim, a situação esperada no capitalismo, com a formação de corpos dóceis e disciplinados, capazes de se autocontrolar. É o funcionamento do teletrabalho como um dispositivo panóptico de Foucault (2013) em uma instituição de gestão à distância de servidores públicos.

Sobre essa necessidade de demonstração de rendimento, um diretor de secretaria (D2) confirmou a dificuldade de acompanhamento. Segundo D2, muitos servidores têm entendido a solicitação da elaboração de um relatório de produtividade individual como uma espécie de cobrança negativa. Os teletrabalhadores compulsórios da pandemia não tinham a rotina de colocar no papel todas as tarefas diárias executadas. A partir do momento em que se pediu que se fizesse esse acompanhamento e que se encaminhasse ao gestor, a atividade, segundo o entrevistado (D2), gerou um “comprometimento exacerbado, mediante o envio de uma mensagem fora de hora, uma preocupação em demonstrar que estava trabalhando de forma exagerada”.

Conforme percebido pelo referido diretor, o stress da pandemia impactou o rendimento e a qualidade de vida de alguns servidores, que relataram insônia e perda de peso, dificultando o rendimento laboral durante o dia.

Nos primeiros dois meses, eu tive alteração na minha rotina de dormir. Não dormia bem de madrugada e não conseguia acordar cedo. Ai a cabeça já não era mesma. Ficava com ressaca de sono o dia todo (S7).

Nós tínhamos cobrança, tínhamos que apresentar serviço em um ambiente tumultuado e sem sistemas disponíveis, sem uma orientação clara de horário, por exemplo (D1).

Tudo isso mexeu com a minha cabeça. Ano passado foi o ano que eu mais produzi, porque eu compensava toda essa angústia de não estar vendo as pessoas aqui sentada assessorando o colega com dificuldades no manejo do sistema virtual. Eu fiquei conhecida por fazer lanchinhos no meio das reuniões virtuais. Eu trabalhava entre nove e doze horas muitos dias seguidos (S9).

Uma diretora de secretaria admitiu que no ano de 2020 a vara a que pertencia não teria alcançado nenhum prêmio de produtividade, mesmo tendo recebido o Selo de Ouro de produtividade do CNJ nos dois anos anteriores, antes do isolamento.

As pessoas têm alardeado que tiveram ótima produtividade com o teletrabalho, mas eu percebo que isso se dá em equipes mais reduzidas, com duas ou três pessoas. Isso porque quando a equipe é maior, envolve o trabalho de mais pessoas. Se um colega não render o suficiente, isso impactará o resultado de toda equipe (D1).

A impressão de que haveria uma queda na produtividade do teletrabalho quando envolvesse mais pessoas foi compartilhada por outra servidora, que reclamou da dificuldade de acesso e comunicação com servidores pertencentes a outros setores

Eu sinto que os setores se encapsularam. O pessoal do juizado só conversa bem com pessoas do referido setor. Na execução são dois servidores, que são muito entrosados entre si. Não são seis mini varas, são seis setores distintos que tem que conversar entre si, tem que achar um jeito de funcionar todos juntos (S5).

Tais impressões demonstram uma possível dificuldade de compatibilizar rotinas entre os teletrabalhadores, conforme mencionado por Westfall (2004), considerando-se os hábitos e costumes particulares, podendo levar a uma superindividualização do trabalho, em que cada servidor passa a trabalhar de forma isolada (ROCHA; AMADOR, 2018).

A fragmentação do trabalho percebida pelos entrevistados é um reflexo da divisão das tarefas de forma cada vez mais específica e fragmentária. Nesse processo produtivo com raízes tayloristas, separam-se as fases da elaboração e da execução, fato que, conforme Antunes (2006), provocaria a alienação do trabalho.

Observou-se que cada setor se ocupava de um tipo de atividade. Verificou-se

a existência de um setor de elaboração de minutas, outro de expedição de citações e intimações, outro ainda de atendimento a partes e advogados. Nessa divisão, conforme narrado pelos entrevistados, cada teletrabalhador somente tinha conhecimento das suas próprias rotinas de trabalho, sem compreender o processo como um todo.

Em se tratando de um processo judicial, a sequência desses atos culminará na prestação final, a sentença. Eventual falha no fluxo do processo poderá prejudicar o tempo de resposta às partes e aos advogados.

Depois da pandemia e com o fechamento do atendimento presencial, disponibilizaram-se alguns meios virtuais de atendimento ao público externo (partes e advogados), como e-mail, telefone e o balcão virtual. Alguns servidores chegaram a reclamar do uso em excesso dessas ferramentas, causando sobrecarga do trabalho:

Esse atendimento tem sido utilizado diariamente de uma forma frenética. Eu fico uma hora e meia, todos os dias, só respondendo e-mails. Durante o dia todo o celular de plantão e o balcão virtual. Eu penso que esse é um dos principais pilares de qualquer gestão um bom atendimento (D2)

Outro diretor de secretaria observou um aumento da procura dos advogados e certa pressão pelo resultado rápido do processo:

Eu vejo que existe uma angústia das pessoas que eu não via de forma tão viva e tão premente pelo dinheiro. Eu acho que as pessoas empobreceram com a pandemia. Advogado cobrando, às vezes fala que é o cliente que está precisando do dinheiro. Mas chegou no ponto que eles já falaram “olha eu preciso dos meus honorários” (D1)

Essa cobrança externa contribuiu para a sobrecarga e o elastecimento da jornada de trabalho durante a pandemia. Em um contexto altamente invulgar de teletrabalho em uma situação de isolamento (TELETRABALHO, 2020), a exigência de metas mais elevadas e a pressão adicional do público externo contribuiu para que alguns entrevistados trabalhassem mesmo estando enfermos ou apresentando sintomas da Covid-19.

Eu tive Covid em setembro do ano passado. Eu não tive sintomas nenhum e estava ótima. Aí eu optei por não apresentar atestado e continuar trabalhando de casa. Achei melhor fazer assim porque o dia passava mais rápido e não ficava entediada com o isolamento. Foram 14 dias isolada (S7).

Eu ainda não me recuperei. Senti que a minha concentração piorou. Tarefas que eu fazia muito tranquilamente agora às vezes eu esqueço.

Às vezes eu abro uma aba no computador e penso “gente, que que eu tô fazendo aqui?” Aí eu tenho que retornar para lembrar o que que eu estava fazendo (S3).

Em ambos os casos, os entrevistados mantiveram-se trabalhando, sem fazer o uso do afastamento ou mesmo descuidando dos cuidados decorrentes da doença, privilegiando o trabalho em detrimento da saúde e do descanso. Nesse caso, verificaram-se casos em que o teletrabalho extraiu sobretrabalho não remunerado dos entrevistados, de forma exploratória e precarizante (ALVES 2008; MESSENGER et al., 2017; NUNES, 2018; WESTFALL, 2004).

Essa exploração se deu mediante a submissão do teletrabalhador, que se sujeitou ao trabalho em período de enfermidade para cumprimento da meta de produtividade. Conforme Barros e Silva (2010), o teletrabalho incute no teletrabalhador o senso de dever e responsabilidade que o faz trabalhar mesmo em situações de debilidade física, sendo um dos fatores que levaram Messenger (2020) a apontar o aumento da produtividade no teletrabalho.

Ainda que o trabalhador possa ocupar o tempo com a atividade laboral, observa-se que, se não houvesse a alternativa do teletrabalho, a servidora não iria trabalhar, mas repousar e tratar da enfermidade, sem comprometer a energia com um sobretrabalho não remunerado de um trabalhador com a saúde debilitada.

Houve um caso em que mesmo hospitalizada, uma diretora de secretaria admitiu ter levado o notebook para o hospital e trabalhado:

Estava internada com infecção urinária e precisei tomar antibióticos via venosa. Hoje eu vejo que, dependendo do problema, você pode muito bem trabalhar de casa, sem necessidade de pegar um atestado (D9).

O relato demonstra a internalização por parte do gestor do discurso de que o trabalho é um valor prioritário, prevalecendo, inclusive, sobre uma situação de enfermidade e hospitalização (BARROS; SILVA, 2010). Destaca-se que o discurso parte da figura do diretor de secretaria que, nessa condição, representa a visão da administração acerca de como deve ser encarado o teletrabalho e as enfermidades do teletrabalhador.

Observa-se que há um estímulo ao trabalho mesmo nessas circunstâncias adversas e a reprodução de um discurso que interessa mais à produtividade, colocando a saúde e o bem-estar do teletrabalhador em segundo plano.

A internalização do discurso foi confirmada no testemunho de outra entrevistada que, mesmo com o diagnóstico de Covid-19, continuou trabalhando: “O trabalho estava ali, perto de mim. Senti que dava para trabalhar normal. Foi uma decisão minha” (S9).

Com o teletrabalho compulsório decorrente da pandemia pela Covid-19, uma servidora que já era optante pelo teletrabalho antes da pandemia de Covid-19, comentou a mudança da mentalidade dos colegas que trabalhavam no presencial com relação à suposta ociosidade dos teletrabalhadores.

Depois da pandemia melhorou muito porque todo mundo foi para o teletrabalho. Aí parou esse preconceito, esse ranço que tinha de que se não estava vendo o trabalhador funcionar, ele não estava trabalhando. Os colegas começaram a ver de perto, ter que lidar sozinho com os problemas de conexão, de acesso e com todas as dificuldades de informática que o tribunal não conseguia resolver (S4).

O relato demonstra certa mudança diante do pensamento por parte dos colegas frente ao teletrabalhador, revelando as relações de trabalho passam por uma transformação cultural da sociedade (ROCHA; AMADOR, 2018), com a vulnerabilidade das relações e exposição de desafios inerentes ao trabalho virtual.

Nesta seção, observou-se que o teletrabalho prolongou a jornada de trabalho do servidor, cuja vigilância por parte do tribunal foi abandonada, privilegiando-se o controle por metas de trabalho, conforme expressamente indicado na Resolução Presi 6323305 (BRASIL, 2018).

Isso se deu por diversos fatores, sendo detectados a preocupação dos teletrabalhadores em demonstrar serviço, de forma a vencer a invisibilidade provocada pela falta de vigilância presencial sobre o serviço; o excesso de comunicação virtual e a falta de limite de horário para troca de mensagens a gerar hiperconexão e a descontinuidade das tarefas laborais para cuidados com a casa e terceiros, a que Messenger (2019), chamou de porosidade do teletrabalho.

Nas próximas seções, serão abordados a responsabilidade dos servidores pela estrutura de teletrabalho e os desafios nas relações dos entrevistados perante familiares e terceiros durante a pandemia.

9 A RESPONSABILIDADE PELA INFRAESTRUTURA DO TELETRABALHO

Para poderem reproduzir em casa a estrutura física e tecnológica fornecida no trabalho presencial, ou pelo menos o mais próximo e propício ao desenvolvimento das atividades laborais, oito dos dez servidores entrevistados⁶, incluindo aqueles que passaram ao teletrabalho de forma compulsória em virtude da pandemia, tiveram que investir na compra de equipamentos de informática, como computador, câmera e monitores:

Não tem mais nenhum processo físico e quando eu estou trabalhando aqui em casa fica complicado. Lá na justiça eu trabalho com três telas. Em uma tela eu abro o sistema, na outra o editor de texto, por exemplo e, na outra, a tela o processo (S10).

Como se verifica, todo o trabalho do entrevistado era realizado pelo meio digital, sendo necessária a existência de mais de um monitor para a operação simultânea com diversos sistemas e programas. Diante da inexistência de uma lei específica acerca da atribuição de qual das partes, tribunal ou servidor, deveria arcar com o custeio e a manutenção necessários para o teletrabalho, a Resolução CNJ 227/2016 (CONSELHO, 2019), fazendo valer sua posição de superioridade diretiva (ANTUNES, 2020), atribuiu ao servidor a responsabilidade por providenciar e manter as estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.

Dessa forma, além de venderem a força de trabalho como contraprestação pela subsistência (CASTEL, 2013), os optantes pelo teletrabalho ordinário ficaram ainda responsáveis por instalar a estrutura tecnológica, como condição para o deferimento do pedido de trabalho remoto. Dessa forma, como reconhecido por Melo Neto (2006), parcela dos meios de produção passaram a ser propriedade do teletrabalhador que, no entanto, manteve a submissão pela venda da força de trabalho, sofrendo a extração da mais-valia e do mais-trabalho. Para os optantes pelo teletrabalho ordinário, essa submissão extra foi aceita com mais facilidade, como se verifica na seguinte fala:

⁶ Relativamente aos diretores de secretaria, sete dos dez gestores entrevistados continuaram a trabalhar de forma presencial.

Foi tudo por minha conta, computador e internet. Eu fui arrumar tudo que tinha de estrutura melhor para não ter desculpa para falarem nada. Eu fui meio cobaia, né? Os juízes tinham uma certa aversão ao teletrabalho porque eles achavam que o servidor só trabalha se ficar debaixo da chibata, ali do lado dele. Eu não queria dar motivo nenhum para eles falarem mal do teletrabalho (S4).

A fala da servidora revela uma disposição maior dela para arcar com o custo do teletrabalho, de forma a convencer os gestores que essa forma de trabalho seria mais viável, menos dispendiosa para o tribunal e que o teletrabalhador seria digno de confiança (COSTA, 2013).

Diante da cultura originalmente instalada do registro de ponto e da presença física do servidor (LIMA, 2018), observa-se que a entrevistada aceitou uma situação de maior dispêndio financeiro para compensar uma forma de trabalho que, em princípio, era vista pelos colegas e gestores como um privilégio (COSTA, 2013; PYÖRIÄ, 2011).

Desse modo, a responsabilidade pela instalação e manutenção da infraestrutura física e tecnológica do teletrabalho foi transferida ao servidor, que reconheceu nessa imposição uma compensação por trabalhar em casa, como uma espécie de auto-punição. Nas seguintes falas, observa-se essa atitude receptiva por parte do servidor:

Eu tinha um laptop muito antigo. Eu já ia investir em um novo. Foi quase uma reposição do laptop. O meu antigo era muito lento mesmo. Hoje o que eu tenho é muito melhor em rapidez. Inclusive agora que eu estou tendo que vir aqui na justiça eu trago meu laptop para cá e não uso o equipamento do trabalho (S1).

Conforme observado por Costa (2007), trata-se de uma atitude de aceitação, um “ônus acomodável” dentro do projeto pessoal de teletrabalho escolhido pelo servidor. Tais entrevistados reconheceram uma compensação pelos gastos com a instalação de uma estrutura tecnológica e informatizada para a realização do trabalho em suas casas. Assim, não só se exigiu um acréscimo na produtividade em relação aos trabalhadores do regime presencial, como também o dispêndio com maquinário, com o custo do trabalho. Tais imposições são condição para a escolha pelo teletrabalho. Nos casos acima, os entrevistados optaram pelo teletrabalho ordinário antes da pandemia.

Observa-se que o custo da produção ficou sob a responsabilidade do

trabalhador, que, arcou com a compra e manutenção do computador, sendo onerado, inclusive, com a energia dispendida com o serviço (água e luz). Além dessas despesas, considera-se também o gasto do trabalhador com internet de qualidade suficiente para o fluxo de dados.

Conforme Huws (2009), essa transferência do encargo da aquisição e manutenção da estrutura física e tecnológica do empregador para o teletrabalhador, por si só, é fator que contribui para a precarização do trabalho. Ainda mais na pandemia, em que o teletrabalho não teria sido uma opção do servidor, mas uma imposição para continuidade do serviço. Mesmo assim, um teletrabalhador compulsório da pandemia que possuía cargo de nível médio de escolaridade (técnico judiciário) e não possuía função comissionada, chegou a se negar a arcar com tais gastos, como relatou um gestor entrevistado:

Ele queria trabalhar no presencial de todo jeito. Disse que não tinha dinheiro para gastar com internet banda larga, que morava de aluguel, pagava pensão alimentícia e não tinha dinheiro para comprar um outro computador. (D5)

Observa-se que o dispêndio financeiro é uma questão a ser ponderada, não devendo ser considerada como apenas uma desculpa a justificar eventual resistência do servidor ao teletrabalho compulsório. Em virtude da situação de pandemia e da necessidade de isolamento social, o teletrabalho deixou de ser uma faculdade, tornando-se uma imposição a todos os trabalhadores. Entretanto, essa imposição de passagem de todos os servidores para o teletrabalho deveria ser acompanhada do fornecimento de recursos tecnológicos pelo tribunal para a execução do trabalho, conforme sugere o acordo-quadro firmado por associações europeias formadas por empregados e empregadores (MESENGER, 2019).

O fornecimento da estrutura física e tecnológica para a execução do teletrabalho deveria ser ampliado inclusive para aqueles servidores optantes pelo teletrabalho, a exemplo do estabelecido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, que inaugurou o sistema de teletrabalho no serviço público brasileiro e ofereceu notebook, equipamentos de ergonomia, conectividade e ramal, “como se o teletrabalhador estivesse dentro do núcleo de trabalho convencional” (LEPLETIER; CRUZ, 2018, p. 27).

De acordo com a resolução do CNJ sobre teletrabalho (CONSELHO, 2019),

entretanto, caberia ao tribunal viabilizar apenas o acesso remoto e controlado aos sistemas dos órgãos do Poder Judiciário. Em razão disso, a assistência remota promovida por técnicos de informática contratados pelo tribunal limitou-se unicamente a problemas relacionados aos programas e sistemas fornecidos pelo tribunal para o teletrabalho, o que causou descontentamento por parte dos entrevistados:

O suporte é deficiente. Às vezes o equipamento nosso dá algum um choque de versão, dá um problema, sei lá. Você está sempre atualizando seus equipamentos e tal. O PJe, por exemplo, toda hora fica dando uma travada. Você não sabe se é o seu computador, se a sua internet tem problema. O suporte técnico não ajuda (S2).

Tal descontentamento já havia sido notado por Tremblay (2002) ao pesquisar o impacto de uma plataforma tecnológica deficiente sobre os teletrabalhadores. Para driblar essas dificuldades, observa-se que o teletrabalho passou a exigir certa habilidade técnica por parte dos entrevistados, que deveriam apresentar um perfil polivalente e multifuncional (ANTUNES, 2009), disposto a lidar com falhas no sistema ou instabilidades do sistema operacional.

Mesmo não tendo habilidades relacionadas à tecnologia de informação e comunicação, as quais não foram exigidas no edital do processo seletivo do concurso público para o cargo em que foram investidos, os entrevistados se viram necessitados desse conhecimento técnico e dessa capacidade de se adaptar às externalidades do sistema.

Como nem todos os funcionários apresentaram tal perfil, uma alternativa encontrada por um diretor de secretaria foi criar grupos de apoio entre os servidores para prestar assistência mútua junto aos colegas com mais dificuldades:

Pelo que sei desde quando a justiça é justiça servidor não tem treinamento. Nós aprendemos com o colega ao lado e agora o colega ao lado vai estar na casa dele ou vai estar na justiça. Aí você vai estar em algum lugar do Brasil e nós vamos conversar e um vai ensinar para o outro. Identifiquei alguns líderes, turma boa de trabalho, com espírito proativo, que se importam né de saber o que tem que fazer. Aí, meio que implicitamente, você vai elegendo esses líderes e monta as equipes em torno do líder (D10).

Conforme o entrevistado, o conhecimento costumava ser propagado de forma horizontal, de modo que um colega transmitia ao outro uma habilidade técnica, sem a necessidade de um treinamento formal pelo tribunal. O que o entrevistado fez foi

detectar aqueles servidores com mais facilidade em certos sistemas virtuais e dispostos a transmitir o conhecimento para os colegas por meio de oficinas virtuais. Dessa forma, conforme Westfall (2004), promoveu-se um treinamento para utilização das ferramentas tecnológicas, contribuindo para um melhor desempenho da equipe.

Além da eleição de líderes com habilidade e disposição para transmissão de conhecimento técnico e específico sobre alguns sistemas virtuais, para minimizar o impacto do dispêndio financeiro não previsto pelos servidores com o teletrabalho compulsório, o tribunal passou a permitir o empréstimo de computadores para os servidores durante o período da pandemia, mediante a assinatura de termo de responsabilidade, conforme comentou um diretor:

Pessoal tem que assinar termo e tal, mas tem toda uma burocracia e os equipamentos são ruins porque já estão obsoletos, fora da garantia. Então nem se recomenda que eles façam isso. Quem estava com muita resistência, acabou se virando (D3).

Pelas palavras do próprio diretor de secretaria, a solução encontrada pelo tribunal para minimizar os gastos dos servidores no teletrabalho compulsório durante a pandemia não foi viável, tendo em vista que os equipamentos utilizados no sistema presencial já estavam obsoletos e fora da garantia. Sob esse aspecto, observa-se que o tribunal não foi capaz de prover os meios necessários para o desenvolvimento do teletrabalho, relativamente aos computadores, câmeras e monitores, transferindo esse ônus para o teletrabalhador, de forma a precarizar a relação de trabalho (HUWS, 2009). Quanto à dificuldade de suprimento das necessidades dos teletrabalhadores, outro diretor de secretaria destacou a necessidade de dois monitores para a execução do trabalho:

Para trabalhar em home office, você tem que ter um equipamento adequado que vai te dar uma condição de trabalho boa também porque trabalhar com processo eletrônico com uma tela só, por exemplo, é quase impossível (D4).

Em virtude da burocracia com a cessão do equipamento e o receio da responsabilidade pela guarda do maquinário, houve servidor que preferiu não receber nem mesmo os monitores do tribunal: “a questão da tela por exemplo eu poderia até pegar. Mas aí pela responsabilidade e eu com criança em casa, preferi nem pegar” (S10). Nesse caso, a entrevistada disse que teve que se adaptar ao computador que já tinha em casa e a trabalhar com apenas uma tela.

O receio da entrevistada em assumir essa responsabilidade com filhos pequenos em casa revela a preferência por trabalhar com uma estrutura tecnológica que não atende às necessidades do trabalho (apenas um monitor), a ter que eventualmente reembolsar o tribunal pelo custo de um equipamento fora do prazo de garantia e obsoleto, no caso de alguma avaria, estado o equipamento sob sua responsabilidade.

Para não ter que arcar com a despesa relativa ao ressarcimento por eventual dano ao equipamento do tribunal, o teletrabalhador teve que “se virar”, como mencionou o diretor acima. Não somente os computadores do órgão público estavam obsoletos, mas a estrutura ergonômica utilizada pelo servidor dentro de casa, compreendendo cadeira, mesa e local de trabalho, não foi favorável ao teletrabalho, como comenta um servidor:

Eu fico muito nessa sala aqui sentado nessa cadeira dura. Eu até tenho uma cadeira de escritório no quarto do menino que a gente vai trocando. Isso às vezes é até bom porque me faz levantar um pouco daqui e andar e ainda tem mais a questão da altura da mesa (S2).

Mais uma vez, observa-se no relato uma postura de aceitação e um certo comodismo por parte do servidor diante das más condições ergonômicas de trabalho, ao consolar-se com a oportunidade de poder se movimentar toda vez que a cadeira dura ou a altura da mesa não lhe permitissem permanecer trabalhando. A conduta demonstra uma possível absorção do discurso introjetado e manipulatório empreendedorista que transfere para o trabalhador a responsabilidade pelas condições de trabalho (ANTUNES, 2020).

Observa-se que, assim como os meios tecnológicos adequados (computador, monitores e câmeras), a estrutura ergonômica também não foi fornecida pelo tribunal, ficando a cargo do trabalhador adequar a sua estação de trabalho em casa a um ambiente ergonomicamente adequado, de forma a evitar fadiga ocular, dor no pescoço e dor nos pulsos e dedos, por exemplo.

Tais problemas relacionados à estrutura ergonômica deficitária nas estações de trabalho foram identificados por Messenger (2019) em pesquisa sobre os efeitos do teletrabalho em quinze países do mundo, incluindo o Brasil. Segundo o autor (2019, p. 303), “tais efeitos colaterais sobre a saúde ocupacional e bem-estar pertencem à própria natureza do trabalho com tecnologia da informação e comunicação”, devendo ser uma preocupação de trabalhadores e empregadores.

Essa foi também a conclusão a que chegou a Organização Internacional do Trabalho (ORGANIZAÇÃO, 2020, p. 13), a qual entendeu que “a responsabilidade pela ergonomia certa, a fim de prevenir perturbações musculoesqueléticas, deve ser partilhada pela entidade empregadora e pelos/as trabalhadores/as”.

De acordo com a organização (2020, p. 14),

É necessária uma cooperação mais estreita entre profissionais de saúde e segurança no trabalho e a gestão, em empresas e organizações, uma vez que a gestão precisa de dar especial atenção à saúde física e mental dos elementos das suas equipas durante um período de teletrabalho prolongado e a tempo completo.

Durante a pesquisa, todavia, os entrevistados não mencionaram a participação ou mesmo a disponibilização de treinamento ou mesmo orientações aos teletrabalhadores, os quais tiveram que se adaptar à nova rotina, adquirindo equipamentos de informática e assentos ergonômicos. Mesmo para aqueles que já tinham uma estrutura de informática em casa, o dispêndio com novos equipamentos durante a pandemia se tornou necessário, tendo em vista que os filhos também passaram a participar de aulas online, necessitando, assim, de mais aparelhos.

Sinto falta de uma estrutura melhor mesmo. No quarto do meu menino tem uma mesa melhor, uma cadeira melhor. Como eles também estavam em aula na parte da manhã, eu tive que comprar esse notebook porque percebi que iria chocar horários. Então, melhor comprar (S2).

Outro servidor reforçou a postura de aceitação frente à responsabilidade do servidor pela aquisição de equipamentos, tendo ainda utilizado como argumento uma possível redução dos gastos com o deslocamento para o trabalho:

Falei para alguns colegas “meu filho, você tem que trocar seu computador!” Se você usar uma vez ou outra ainda vai, mas com o sistema processual PJe, eu troquei por um bem melhor. Não achei que o tribunal seria obrigado a me dar isso, embora hoje até acho que deva ajudar. Houve um aumento da despesa em casa sim. Agora na fase de calor. O ar fica ligado sete horas seguidas, mas pode ser contrabalanceado com a redução dos gastos com combustível (S9).

Observa-se, entretanto, que nenhum servidor ou mesmo gestor conseguiu mensurar a relação entre os gastos realizados e a economia obtida com o teletrabalho, de forma que não foi possível aferir se a transferência dos gastos com equipamento e energia para o trabalhador foi de fato compensada com a redução da despesa com deslocamento casa – trabalho, ainda mais levando-se em conta as peculiaridades

locais de cada vara federal. Fatores individuais como a distância da residência ao fórum e o custo de vida na cidade, a envolver gastos com gasolina, internet e energia impedem a afirmação de que o teletrabalho seria economicamente mais vantajoso para todo e qualquer servidor.

Conforme Lepletier e Cruz (2018), para se evitar possíveis abusos da parte patronal, far-se-ia necessário o cálculo dos custos fixos e variáveis que envolveriam o teletrabalho, devendo tal cálculo constar do contrato ou, no caso, do termo de adesão ao teletrabalho. Embora tal disposição não esteja prevista na Resolução do CNJ 227/2016 (CONSELHO, 2019), que regulamenta o teletrabalho e nem na Resolução Presi 6323305/2018 (BRASIL, 2018), que instituiu e regulamentou o teletrabalho na Justiça Federal da 1ª Região, a sugestão dos autores poderia ser incorporada no termo de adesão ao teletrabalho.

Relativamente aos gastos e economias da parte do tribunal, tendo em vista que, conforme visto no capítulo sete deste estudo, a maior parte dos entrevistados preferem um sistema híbrido de trabalho, com alguns dias de trabalho em casa e outros na repartição, uma diretora de secretaria que mantinha o trabalho no regime presencial reconheceu a falta de serventia do prédio, considerado por ela espaçoso, depois da ida de grande parte dos servidores para o teletrabalho compulsório:

Nosso espaço aqui acaba que está muito grande e em desuso. A gente paga um valor de aluguel do prédio que está exorbitante para o espaço que a gente realmente utiliza (D8).

A fala da gestora demonstra que o teletrabalho reduz os gastos do tribunal com manutenção das instalações físicas, evidenciando que se trata de uma alternativa mais econômica para a parte contratante, conforme Oliveira (2017) e Nilles (1994).

Ainda que a modicidade represente um valor para o serviço público, conforme a Lei n. 8.987/95, tal critério não pode ocorrer à custa da precarização do trabalho do servidor. Nas circunstâncias da pandemia, a liberdade de escolha foi retirada do servidor, que se sujeitou a trabalhar sob as regras do teletrabalho ordinário e facultativo, tendo que assumir os gastos de instalação de maquinário, energia e internet para continuar trabalhando.

Reconhece-se que para a contenção do vírus, a sociedade como um todo teve que se sujeitar às limitações do confinamento, tratando-se de um sacrifício coletivo para superação da crise sanitária. Todavia, o custo financeiro dessa adaptação foi

transferido para o teletrabalhador, restringindo-se o tribunal a fornecer assistência técnica limitada aos sistemas virtuais de trabalho e ao empréstimo de equipamentos, sendo estes considerados por entrevistado (D3) obsoletos e fora da garantia.

Em aula ministrada no curso sobre o ciclo laboral no setor público, Antunes (CURSO ..., 2021) trata da capitalização do serviço público, em que valores produtivistas são inseridos pelo capital dentro do estado. Entretanto, em se tratando do setor público, a lucratividade não deveria ser uma meta, devendo eventual resultado econômico positivo decorrer da boa gestão dos serviços públicos.

Como forma de superar a crise estrutural, o capital, por meio de instrumentos de flexibilização das relações do trabalho, como o teletrabalho, reduziu os custos da produção e promoveu o barateamento da força de trabalho (ANTUNES, 2009), transferindo a responsabilidade da aquisição e manutenção do maquinário ao trabalhador.

Trata-se de uma verdadeira transformação no mundo do trabalho em que, além de vender sua força de trabalho, o teletrabalhador ainda arcou com os custos e os riscos do trabalho. Cria-se, a partir daí, conforme mencionado por Gorz (2005), a figura do empresário da força de trabalho, o Eu S.A., uma figura híbrida que concentra a exploração da própria força de trabalho para a produtividade e lucratividade do empregador, na lógica do máximo proveito possível. Nas palavras de Mézaros (2009), há uma quebra das formas tradicionais de enraizamento hierárquico-estrutural da divisão do trabalho.

Isso porque, considerando-se a possibilidade de sobretrabalho e precarização das relações laborais (ANTUNES, 2020; NUNES, 2018) e de impacto do teletrabalho sobre as relações familiares e sociais, como veremos no tópico a seguir, a liberdade na escolha do local de trabalho deixou de prevalecer na decisão de um entrevistado: “Se eu tiver que escolher entre o teletrabalho e o trabalho presencial, eu prefiro trabalhar lá na justiça mesmo” (S7).

Na próxima sessão, serão analisados os motivos que levaram o entrevistado a preferir um regime de trabalho ao outro, bem como o impacto do contexto atípico da pandemia sobre essa decisão.

10 REFLEXOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA SOBRE AS RELAÇÕES SOCIAIS

Conforme mencionado nas seções anteriores, alguns servidores apresentaram dificuldades de adaptação ao teletrabalho durante a pandemia. Esta servidora entrevistada, por exemplo, relatou distúrbios de sono:

Nos primeiros meses eu sofri alteração na rotina do sono. Não conseguia dormir de madrugada. No outro dia, não conseguia acordar cedo. Eu tive uma queda de produtividade sim, foi bem complicado porque quando você não dorme de madrugada, mesmo dormindo no outro dia até mais tarde, a sua cabeça não é a mesma. Então você não consegue ter o mesmo rendimento. Você fica com aquela ressaca de sono o dia todo (S7).

A fala da entrevistada demonstra a materialização da atitude de temor decorrente da mudança da rotina da vida doméstica com a alteração do local de trabalho (OLIVEIRA, 2019). Conforme relatado pela servidora, ao trazer o trabalho para casa, houve uma imbricação nas rotinas de trabalho e doméstica:

Não é que eu necessariamente trabalhava dez horas seguidas, mas ficava com a cabeça no serviço todo o tempo. Se eu estava lavando a louça, por exemplo, eu ficava com a cabeça aqui no trabalho (S7).

Por outro lado, uma outra servidora demonstrou ter conseguido se adaptar melhor ao teletrabalho, separando bem os horários para cada atividade.

A minha manhã é dedicada para o estudo, cuidar da casa, antecipar o almoço e para atividade física. Tudo isso eu faço em dias alternados. Meio-dia eu estou sentada na frente do meu computador, já iniciando o trabalho (S6).

Tal servidora demonstrou ter desenvolvido o que Mello (1999, p. 13) chama de um elevado grau de trabalhabilidade, assim entendido como a “capacidade profissional de realizar bons serviços em quaisquer locais e a qualquer hora”, uma vez que se adaptou ao exercício laboral, com boa administração de tempo. A diferença entre uma servidora e outra pode ser atribuída, em princípio, à capacidade pessoal de organização das tarefas. Todavia, a teletrabalhadora que admitiu ter melhor organização da rotina optou pelo teletrabalho ordinário antes da pandemia, tendo sido

uma escolha de vida previamente organizada para si e sua família.

Nesse caso, o teletrabalho foi escolhido por ela como um projeto de vida pessoal, que exigiu adaptação e concessões previamente acordadas entre os demais membros da família (COSTA, 2013).

A organização prévia do tempo de trabalho, fora do contexto invulgar da pandemia, permitiu ao teletrabalhador adaptar-se de forma voluntária e espontânea, negociando com os familiares e demais conviventes horários e rotinas e conciliando antecipadamente as responsabilidades familiares e as atividades de trabalho (TELETRABALHO, 2020), sem que uma atividade prejudicasse a outra e sem a necessidade de uma adaptação forçada.

Conforme Messenger (2020), um dos possíveis efeitos do teletrabalho na pandemia foi a dificuldade maior na separação das rotinas, tendo em vista que o teletrabalho invadiu tempo e espaço normalmente reservados à vida pessoal, dificultado o balanço vida e trabalho. De acordo com Melo Neto (2006), no teletrabalho desaparece a divisão do tempo do trabalho e do lazer. Segundo Messenger (2020, p. 312), “os teletrabalhadores precisam criar estratégias para estabelecer barreiras entre o trabalho remunerado e a vida pessoal, de forma a evitar conflitos”.

Para auxiliar nessas estratégias, a Organização Internacional do Trabalho (2020) sugeriu que as organizações forneçam formações que foquem em aspectos comportamentais e sociais do teletrabalho, como competências por gestão de tempo ou mesmo orientações para desligamento dos dispositivos digitais, de forma a separar as rotinas de casa e trabalho.

Conforme mencionado nas seções anteriores, as demandas dos colegas fora do horário de trabalho previamente acordado entre o servidor e o gestor e as falhas no sistema virtual contribuíram para impactar a rotina da vida privada do teletrabalhador, independentemente da opção pelo teletrabalho, dificultando a organização das atividades de rotina:

Um colega fala assim “já chegou um processo na triagem. você poderia concluir?” Eu vou lá e conluo de onde eu estiver. Eu não soube separar horários. Eu estou tendo uma deseducação trabalhista. Estou me adaptando, mas não consigo. Vou viajar de férias, vou levar o computador, vou levar o desktop. Eu carreguei o trabalho virtual comigo para todos os lugares (S9).

A fala demonstra como as demandas do teletrabalho interferiram na rotina do

teletrabalhador, que intercala atividades laborais com o tempo para descanso, lazer e família. Em um primeiro momento, a possibilidade de intercalar as rotinas de vida e trabalho pode se apresentar vantajosa, em um discurso no qual o trabalhador ganha liberdade e autonomia com o teletrabalho (COSTA, 2013). Todavia, conforme mencionado pelo seguinte entrevistado, são as demandas do trabalho que ditam a rotina da vida do trabalhador e às vezes de toda família, não sendo o teletrabalhador quem define de forma livre os horários e as tarefas.

Sempre que precisavam de qualquer coisa estava online. No começo eu acabei trabalhando demais porque eu ficava com medo de alguém precisar de alguma coisa fora de hora e falar que eu não estava disponível. Então se você me pedisse para fazer alguma coisa de manhã eu fazia, se me pedisse de tarde eu fazia. Se fosse de noite... Eu acabei trabalhando muito mais do que a jornada normal de trabalho (S4).

A falta de constância do horário e da jornada de trabalho ampliam e espaçam as atividades laborais ao longo da rotina diária, de forma intercalada com atividades domésticas e de lazer e implicam na chamada “porosidade” do teletrabalho, termo cunhado por Messenger (2019) para identificar a ausência de separação entre o âmbito da esfera pública e privada da vida e do trabalho. De acordo com o conceito, o teletrabalho se torna “poroso” quando permite na rotina diária a alternância de tarefas laborais e atividades pessoais. Tal possibilidade apresentada pelo teletrabalho pode ser um fator a interferir na qualidade de vida do teletrabalhador e de sua família, conforme se observou da seguinte fala:

Não tem como eu deixar de levar meu filho para terapia porque o PJe cai à tarde. Aí eu acabo trabalhando à noite. Teve uma época em que o melhor horário para trabalhar era de manhã porque o sistema funcionava super bem. Um tempo atrás começou a ficar lento de manhã. Mas não tinha como eu largar minha vida inteira para ficar à disposição do horário que o sistema funcionasse (S5).

Nesse caso, observa-se que a falha no sistema de rede de dados impactou a organização da rotina doméstica do entrevistado - assim como a falta de estipulação de horários para troca de mensagens, como visto na seção anterior -, não sendo mais apenas uma falta de organização de horários. Nesse aspecto, verifica-se que a porosidade do trabalho decorreu de demandas relativas ao trabalho.

Nesse ponto, repisa-se a necessidade de fixação de um horário definido de

trabalho e de contato, conforme lista de verificação da Organização Internacional do Trabalho (TELETRABALHO, 2020), de forma que o teletrabalhador consiga se desconectar das atividades laborativas, podendo estabelecer fronteiras mais definidas entre tempo e espaço de vida e de trabalho.

Caso o entrevistado estivesse no sistema presencial de trabalho e o sistema falhasse e se tornasse inacessível, ainda que não executasse qualquer tarefa laboral, ao se colocar inteiramente à disposição do trabalho, estando presente no fórum, as horas de trabalho seriam consideradas. Isso porque no sistema presencial de trabalho, o controle ocorre através da jornada de trabalho, assim entendido, como o tempo de horas em que o trabalhador se coloca à disposição do empregador (DELGADO, 2007). O controle da atividade produtiva, mediante a supervisão e disciplina do gestor, são heranças do sistema de fábrica, em que o trabalho em um mesmo ambiente era vigiado pelo gestor (CASTEL, 2013; LANDES, 1988).

Uma vez retirado o controle de jornada do teletrabalho, conforme visto no capítulo quatro, a vigilância do teletrabalho passa a incidir sobre o resultado, sobre o alcance da meta previamente estabelecida. O espaço disciplinar foi ampliado para a internet (ALVES, 2008), tornando-se o controle por resultados a prisão do teletrabalhador. Para cumprir com as metas de desempenho, o teletrabalhador reorganizou as rotinas doméstica e familiar, de acordo com a funcionalidade do sistema.

Desse modo, o sistema processual passou a ditar o horário de trabalho e a rotina de vida do servidor. Tal realidade foi reconhecida tanto nas entrevistas feitas com teletrabalhadores ordinários quanto com servidores em teletrabalho compulsório da pandemia, o que revela que nem mesmo havendo preparação prévia e organização familiar, os horários separados para trabalho e atividades pessoais puderam ser cumpridos.

Mesmo diante dessas dificuldades a impactar a vida laboral e a rotina doméstica, alguns entrevistados demonstraram preocupação com a baixa produtividade, ainda que estivessem trabalhando mais horas do que no regime presencial.

Quando a gente está na justiça e a rede cai, a gente faz o que dá, deu o horário e vai embora. Agora, se estamos em casa e o PJe cai, você fica com a sensação de que você precisa trabalhar mais. Todo mundo termina a jornada mais tarde (S5).

Observa-se que o entrevistado se sentiu culpado por não ter trabalhado o suficiente, mesmo sendo por um problema do sistema e espontaneamente se colocou a trabalhar mais horas, elastecendo a jornada de trabalho, para garantir resultados visíveis à chefia. Verifica-se, com isso, a docilização do trabalhador, que assumiu a posição de carcereiro, promovendo a própria vigilância e supervisão das atividades, sem necessidade da intervenção de um supervisor (FOUCAULT, 2013).

O sistema de controle por resultados, por meio do cumprimento de metas, fez com que o servidor desenvolvesse a autovigilância (FOUCAULT, 2013), provocando um desgaste emocional, como constatado por um diretor de secretaria:

Tudo que é novo precisa de adaptação. Nós temos cobranças e temos que apresentar serviço num ambiente tumultuado, sem sistemas disponíveis e sem uma orientação clara de horário (D1).

Nesse contexto, exigir resultados inexecutáveis, frente ao teletrabalho implantado de forma forçada em um contexto de grande desgaste emocional tornou-se uma pressão adicional, podendo conduzir à desmotivação e ao *burnout* (TELETRABALHO, 2020).

Como forma de poder extrair maior rendimento dos servidores em teletrabalho, outro diretor organizou horários de reunião adaptados às particularidades individuais nesse período pandêmico.

Nas reuniões, eu já conheço todo mundo e vou conversando para saber qual a situação de cada um. Então eu sabia que um tinha filho com aula em tal horário. Então para marcar reunião coletiva, eu já colocava no horário que sabia que o servidor iria poder participar sem ter nenhum transtorno (D4).

Conforme Mello (1999), a adoção do teletrabalho exige uma mudança de cultura organizacional, um novo alinhamento de gestão. Porém, essa gestão por resultados, ao mesmo tempo que libera o gestor de uma postura mais paternalista e centralizadora, relega ao trabalhador a responsabilidade pelo resultado, passando o teletrabalhador a exercer uma pressão sobre si mesmo (ANTUNES, 2020).

Tal cobrança pode desaguar no relacionamento familiar, como admitiu uma entrevistada. Para alcançar o resultado esperado, uma servidora mencionou a dificuldade em relacionar-se com os demais membros da família, na medida em que passou forçadamente a dividir o mesmo espaço físico para múltiplas atividades, trabalho, lazer e descanso:

Eu e meu marido a gente começou a ter muito atrito aqui dentro de casa porque ficava o dia inteiro juntos. Aí os dois juntos o tempo todo foi uma coisa que atrapalhou muito. Às vezes já acordava cedo já tinha uma briga ali aqui atrapalhava o resto do dia (S7).

Como se observa, o desgaste emocional relativo ao confinamento da pandemia associado à cobrança por resultados e ao uso múltiplo de um único espaço físico contribuiu para as desavenças familiares. Conforme mencionado por Alves (2008), a gestão do teletrabalho e a gestão da vida não estão descoladas, tendo em vista que o domicílio se torna um espaço produtivo, envolvendo a integralidade das esferas de atuação em que está inserido. Isso significa que o teletrabalho exige do teletrabalhador o esforço de gerir as esferas pessoal e profissional ao mesmo tempo e em um mesmo espaço físico, sem que haja intromissão do trabalho no lar (FREITAS, 2008; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Nesse ponto, observa-se a diferença entre o trabalho domiciliar desenvolvido nas corporações de ofício, em que os artesãos detinham o controle da produção e, portanto, podiam estabelecer um horário de trabalho de acordo com as necessidades de sobrevivência da família com o atual teletrabalho, em que o teletrabalhador se encontra aprisionado pela cobrança no cumprimento de metas, sendo controlado em conexões virtuais, cabendo-lhe compatibilizar as necessidades da família ao horário de trabalho (ANTUNES, 2020). Conforme Melo Neto (2006), no teletrabalho mantém-se a reprodução da subsunção do trabalho ao capital, permanecendo a extração da mais – vaia sobre o trabalhador.

Nem sempre essa gestão casa - trabalho é equilibrada, podendo haver interferência da esfera laboral sobre a rotina doméstica, causando divergências entre o trabalhador, familiares e empregados domésticos, que tiveram que se adaptar à presença do membro da família no mesmo ambiente físico, mas distante da interação:

As duas diaristas batem à porta do escritório querendo orientação o tempo inteiro. Não conseguiam entender que eu precisava de concentração para resolver algum processo complexo. Minha mãe mesmo eu “mãe, eu tô trabalhando. Para de me ligar!” Minha filha tinha dois anos e não entendia porque eu ficava enfiada dentro do quarto e não podia brincar com ela (S8).

Pela fala da entrevistada, observa-se a dificuldade de conciliar as rotinas domésticas e de trabalho em um mesmo ambiente, circunstância que, conforme visto no capítulo 5, relativo ao teletrabalho compulsório na pandemia, impacta de forma

diferente homens e mulheres, considerando-se a questão de gênero. Em uma sociedade patriarcal, a mulher assume uma responsabilidade maior no cuidado com os filhos, apresentando maior dificuldade de organizar tempo e espaço de trabalho na esfera reprodutiva, sendo impactada pela fragmentação e sobreposição das tarefas (ANTUNES; BRAGA, 2009).

Nesse caso, a entrevistada optou pelo teletrabalho ordinário antes da pandemia. A organização da rotina, entretanto, foi impactada pelo isolamento, quando a filha deixou de ir para a creche e o marido, que é médico, dedicou-se exclusivamente ao enfrentamento da Covid-19, acumulando a entrevistada as funções do trabalho produtivo e reprodutivo. Desse modo, conforme Silva (2018), as circunstâncias vivenciadas pela servidora impuseram uma nova forma de vida e teletrabalho, redesenhando um esquema previamente concebido.

No teletrabalho, as condições particulares e familiares devem ser levadas em consideração quando se analisa o impacto do teletrabalho sobre a rotina familiar e social, como se observa de outro teletrabalhador ordinário que demonstrou certa organização das rotinas:

Minha esposa está em teletrabalho desde sempre. Então, eu já sabia o esquema. Eu acordava, fazia algumas coisas da casa, fazia as compras. A minha esposa levava e buscava a nossa filha e eu cuidava da casa. Logo em seguida, eu já começava a trabalhar (S1).

Tal servidor, que possuía uma filha de dezessete anos, portanto, já não tão necessitada de uma assistência integral na rotina diária, admitiu que lidou bem com o teletrabalho, mesmo na pandemia.

Como se observa, esse teletrabalhador estabeleceu um arranjo com a esposa que também estava em teletrabalho ordinário, com a distribuição dos horários de trabalho e das tarefas domésticas. O teletrabalho foi encarado como um projeto de vida não só do teletrabalhador, mas também de sua esposa (COSTA, 2013).

Nessa hipótese, o teletrabalho revelou-se como um facilitador para a organização da rotina familiar. No mesmo sentido, outro servidor mencionou situação em que conseguiu viajar com a família, sem parar de trabalhar:

Eu fui passar o feriado no hotel fazenda, só que na segunda-feira eu tinha que trabalhar e não tinha como pegar folga. Em virtude do teletrabalho, eu pude ir fiquei lá no quarto do hotel trabalhando. Fiz a minha parte e depois aproveitei com a família (S2).

O relato dissonante entre os servidores acerca do impacto do teletrabalho na rotina familiar deve levar em conta as particularidades individuais, a situação familiar e o momento de vida de cada entrevistado, levando a crer que de fato haja um perfil de servidor que mais facilmente se adeque ao teletrabalho, conforme destacado por Costa (2013), Antunes (2009) e Nilles (1994). Conforme Costa (2013), entretanto, o teletrabalho é capaz de fabricar o sujeito teletrabalhador, inculcando um padrão de conduta laborativa e formatando, assim, as subjetividades. Desse modo, observa-se que o teletrabalho passa a moldar os teletrabalhadores, adaptando-os à uma realidade de trabalho na qual se exige um perfil de polivalente e multifuncional (ANTUNES, 2009).

Esse perfil legitima a ideia de que o teletrabalho seria um regime de trabalho para uma elite, para um tipo de teletrabalhador capaz de trabalhar e produzir em qualquer adversidade.

Eu sempre fui mais fechado, muito focado no trabalho. Parecia que eu subia dois vidros quando trabalhava no presencial. O mundo pode estar caindo ali que aparecem duas barreiras do meu lado. Eu sempre fui assim mesmo (S1).

Nesse trecho, destaca-se a característica da pouca necessidade de interação e socialização, apontada por Nilles (1994), como um traço da personalidade a ser considerado para melhor adaptação ao teletrabalho. Embora não seja um traço determinístico, tais características percebidas nos entrevistados optantes pelo teletrabalho ordinário favoreceu o desenvolvimento do trabalho à distância, na medida em que não demonstraram necessidade de muito contato físico com os colegas de trabalho, conforme se infere da fala anterior.

Nem todos os teletrabalhadores que passaram a essa condição de forma compulsória em virtude da pandemia apresentaram, entretanto, tal característica. Isso porque não tiveram as circunstâncias de tempo e nem foi sua escolha a opção pelo teletrabalho, sendo forçados a se adaptarem rapidamente ao perfil fabricado de teletrabalhador (COSTA, 2013), uma vez que a passagem para o teletrabalho não foi espontânea, mas provocada por uma circunstância invulgar de extremo isolamento social por questões sanitárias. Conforme percebido por uma entrevistada, o trabalho em domicílio e o contexto de pandemia provocaram certa fragilização emocional em uma colega de trabalho, que não se adaptou à falta de interação social:

Ela ficou oito meses sem sair de casa. Perdeu 20 kg. Admirei ela não ter desistido. Ela podia ter pegado atestado, mas ficou firme. Eu vi o sofrimento dela com a solidão (S9).

Nesse caso, observa-se que a servidora mencionada adoeceu em virtude do isolamento social provocado pelo teletrabalho associado ao regime de confinamento na pandemia, demonstrando dificuldade de adaptação ao modelo de teletrabalho e ao perfil de teletrabalhador que possui pouca necessidade de interação. Além do abalo emocional experimentado, a fala reflete uma consequência eventual do teletrabalho que é a possível tendência à superindividualização e isolamento social do trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018). Sob esse aspecto, a convivência com os demais colegas fica enfraquecida, limitando as relações aos espaços virtuais, como se observa:

Eu tenho colegas que falam coisas íntimas comigo. Tudo digitando. Às vezes nem grava um áudio. Aí eu acho tão estranho. Eu falo “poxa, se você quiser vir aqui tomar um café” (S9).

Com a redução dos casos da pandemia e o retorno gradual ao trabalho presencial, um diretor manifestou interesse em transformar a vara em 100% digital, circunstância em que todos passariam ao teletrabalho. De acordo com o diretor, muitos servidores já estariam adaptados ao teletrabalho, havendo certa “tranquilidade” na tramitação dos processos. Não obstante isso, o entrevistado reconheceu as perdas com essa metamorfose do trabalho:

É claro que se perde no contato pessoal, perde-se nas confraternizações, perde-se ali numa conversa olho a olho, principalmente quando eventualmente algum colega não liga uma câmera. Então isso é uma dificuldade que a gente tem, mas vai aprendendo a lidar, vai chamando, conquistando, tentando mesmo exercer um papel de liderança e trazer o pessoal para participar (D6).

No relato, o gestor confirmou a reduzida interação dos servidores em geral através das ferramentas de comunicação virtual e a restrição das interações sociais ao ciberespaço. Evidenciou a perda da dimensão coletiva do trabalho, circunstância que vulnerabilizou as relações de trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018), tornando-se enfraquecidos os referenciais coletivos (ALEMÃO; BARROSO, 2011). A perda constatada pelo gestor, entretanto, não serviu de empecilho para a manutenção do teletrabalho, diante da obtenção dos resultados e metas processuais, mas da dificuldade de socialização entre os servidores com a qual teria que conviver e

gradualmente superar.

O arrefecimento da interação social provocado pelo teletrabalho pode ser sentido em maior ou menor intensidade pelo servidor a depender da sua personalidade e do seu momento de vida, como se observa:

A gente fica em casa. Eu com duas crianças pequenas. Uma correria! Se deixar eu ficaria de pijama o dia todo. Eu gosto de sair para trabalhar, ver gente, me arrumar. O fato de eu ter que sair para trabalhar é uma motivação para mim. Ficar em casa o tempo todo para mim é puxado! (S10).

A fala revela o papel do trabalho como fonte de realização, de autotransformação e de estímulo, como visto no segundo capítulo, sobre a relação do homem com o trabalho. A interação social por meio do trabalho, além dos vínculos familiares, em especial com a prole, revela-se uma necessidade, uma manifestação intrínseca de liberdade (ANTUNES, 2009).

Conforme destacado por uma diretora de secretaria, “o teletrabalho não é para todos” (D1). Nessa fala, que também revela o caráter elitista dessa forma de organização do trabalho, observa-se que ao mesmo tempo em que o teletrabalho formata indivíduos autônomos e independentes, também os isola, perdendo-se o caráter socializante da atividade laboral. Alguns servidores se adaptam a isso, mas nem todos, conforme a entrevistada que segue:

Eu não me adaptei, não gostei. Tanto que quando foi para voltar uma parte dos servidores no presencial, eu ainda falei eu não quero participar do sorteio, pode me colocar. Eu sentia falta daquela rotina de sair para justiça, de acordar cedo, tomar o café, tomar um banho e preparar para ir (S7).

Como mencionado por Vocos e Martínez (2005), o teletrabalho contribui para a perda do sentimento de pertencimento e o desfacelamento do espaço coletivo, correndo-se o risco, inclusive, da perda da identidade do trabalhador. Isso é o que se verificou da seguinte fala:

Nós temos um colega aqui que ele verbaliza: “poxa, estou aqui em casa. Quando a gente está aí fala de futebol, fala outra coisa e tal”. Eu digo, “olha você não está em teletrabalho formalmente. A hora que você quiser voltar, a sua mesa está aqui, seu computador está à disposição e você é bem-vindo” (D10).

A invisibilidade provocada pelo teletrabalho compromete as relações com os

demais colegas, quer seja para auxiliar no desenvolvimento das atividades no processo colaborativo de trabalho quer seja em termos de convivência e auto identificação, havendo perda do contato e da formação do sentimento de pertencimento:

O presencial ajuda bastante a você conhecer, olhar olho no olho, conversar frente à frente, contextualizado situações. A interlocução fica melhor para você trocar ideias (D2).

Observa-se, portanto, que o trabalho é um elemento de socialização ao promover a interação entre os seres sociais (ANTUNES, 2009). A partir dessa relação, o homem transforma o seu ambiente e a si mesmo. O trabalho é um instrumento de humanização e socialização, contribuindo para a realização pessoal, dando sentido à vida. Com o afastamento e a perda da interação social, o sentido do trabalho deixa de ser dado pelo trabalhador, que passa a ser mais um meio para o alcance do resultado.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação investigou como se desenvolveu o teletrabalho com os servidores da Justiça Federal no estado de Minas Gerais em um contexto de pandemia.

De forma específica, analisaram-se as peculiaridades inerentes ao trabalho virtual durante a pandemia, o impacto do teletrabalho sobre a jornada do servidor público, a atribuição da responsabilidade pela infraestrutura física e tecnológica ao teletrabalhador e, por fim, o impacto do teletrabalho sobre as relações familiares e sociais no contexto da pandemia.

Para tanto, através de uma abordagem qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas direcionadas a gestores e teletrabalhadores do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.

Por meio da fala dos entrevistados, foi possível identificar e analisar respostas aos objetivos específicos acima mencionados.

Relativamente ao trabalho virtual durante a pandemia, observou-se que nem o tribunal e nem os servidores estavam preparados para o aumento da demanda virtual decorrente de um evento imprevisível a provocar o teletrabalho integral e compulsório para confinamento e preservação da saúde dos trabalhadores.

O aumento na demanda dos sistemas virtuais provocou falhas e congestionamento de dados, o que dificultou o trabalho virtual dos servidores, fazendo com que tivessem que adequar suas rotinas de vida aos diferentes horários em que o sistema estivesse menos congestionado. Para cumprirem as metas de produtividade previamente estabelecidas com o gestor, os entrevistados também relataram terem trabalhado por mais horas, elastecendo a jornada de trabalho sem os acréscimos salariais relativos ao horário noturno, horas extras e descanso semanal.

Desse modo, observou-se que as falhas no sistema processual contribuíram para o sobretrabalho não remunerado, provocando uma alteração no ritmo, horário e jornada do trabalho, desgastando o servidor que teve que se adequar às falhas do sistema e ao cumprimento das metas de trabalho.

Além da dificuldade de acesso, todos os entrevistados, servidores e diretores de secretaria, reconheceram a escassez de treinamento e preparo para desenvolvimento das habilidades técnicas relacionadas ao uso do sistema processual e ferramentas de comunicação, tendo sido essa uma das barreiras para a interação

no trabalho virtual.

Também se verificou por parte dos diretores de secretaria relatos sobre apatia e pouca disposição para interação em grupos virtuais de trabalho e reuniões online.

Como forma para driblar a falta de treinamento fornecido pelo tribunal, diversos entrevistados, servidores e diretores, narraram experiências relativas ao compartilhamento de conhecimento entre os servidores que desenvolveram mais habilidades com os sistemas e ferramentas tecnológicas de informação e comunicação.

Da parte dos servidores, por outro lado, houve relatos de hiperconexão e pouco critério acerca dos dias e horários para troca de mensagens virtuais de trabalho, o que teria provocado ansiedade e impaciência para interação de forma instantânea com colegas. Seis servidores entrevistados afirmaram ter tido dificuldade em separar os horários de trabalho e lazer, tendo laborado durante férias e fins de semana, sem perder a conexão com o trabalho.

Com isso, observou-se que o teletrabalho intensificou e acelerou a troca de mensagens virtuais entre os teletrabalhadores, havendo um excesso de conexão, o que precarizou a relação de trabalho e impactou a qualidade de vida do teletrabalhador.

A falta de interrupções no horário de trabalho é um dos motivos a justificar o acréscimo de produtividade exigido do teletrabalhador ordinário, conforme Messenger (2019). Todavia, a experiência dos entrevistados demonstrou uma série de interrupções com demandas de colegas e público externo, que chegaram a comprometer o rendimento do trabalho, colocando em cheque a máxima de que no teletrabalho rende-se mais.

Se a quantidade de comunicações se avolumou, a qualidade da interação em grupos e reuniões online com mais participantes, entretanto, restou diminuída. Cinco dos dez gestores entrevistados relataram uma queda na interação por parte de alguns servidores nas reuniões online, que não abriam as câmeras de forma espontânea e não participavam das discussões. Tais entrevistados reportaram que a interatividade no presencial era mais dinâmica e possibilitava maior participação do grupo. Observou-se que a pouca interação nas reuniões em grupo pode ser resultado de um processo de isolamento e superindividualização decorrente do teletrabalho. Nesse sistema de trabalho remoto, associado à circunstância de confinamento pela pandemia, cada servidor se isolou em sua estação de trabalho, limitando-se às

interações mais imediatas e essenciais.

Observou-se, ainda, que a comunicação virtual foi encarada não só como um canal para troca de informações, mas também como uma forma de controle e vigilância entre gestores e teletrabalhadores, sentindo-se estes aprisionados ao ambiente virtual, diante da incerteza de poder ser contatado a qualquer momento. Um servidor (S10) relatou a necessidade pessoal de informar que estaria interrompendo o serviço, como uma forma de “registro de ponto” virtual. Observa-se que essa iniciativa partiu do próprio servidor, não tendo sido uma imposição da chefia.

Tal atitude revela a insegurança admitida pelo entrevistado derivada do sentimento de invisibilidade e da autovigilância provocada pelo teletrabalho, sentindo-se o servidor impelido a comunicar suas tarefas e suas rotinas de forma a tornar visível e produtivo no ambiente virtual de trabalho.

Desse modo, o antigo controle presencial do gestor na repartição pública foi substituído por uma conduta autodisciplinada domiciliar por parte do servidor, que passou a reportar suas tarefas de forma a suprir a ausência da vigilância visual. Na incerteza sobre se o seu trabalho estaria sendo visto e fiscalizado, o servidor passou a mostrar-se conectado a todo tempo, trabalhando mais horas, respondendo de forma rápida às demandas da chefia dos colegas, ainda que para isso tivesse que trabalhar nos momentos de descanso, férias e até enfermidade.

Paralelo a isso, observou-se, ainda, a ineficiência das ferramentas de controle virtual, tendo em vista que o relatório de produtividade por servidor, elaborado no final de 2021, não englobou as atividades relativas à participação em reuniões, audiências e atendimentos de partes e advogados, tarefas que não envolviam o sistema processual PJe. Pelo relatório, são consideradas as movimentações dos processos no sistema do PJe, em uma forma de controle por produção, controle por peça, desprezando outras atividades. Embora não contabilizadas no relatório automático, as reuniões, audiências e atendimentos ocupam o dia do servidor, que tende a desprezá-las justamente por não serem visíveis como trabalho, mas como uma interrupção em prejuízo à sua produtividade.

Desse modo, os relatórios disponibilizados pelo tribunal apenas demonstravam parcialmente a produtividade do servidor, tendo alguns anotado de forma manual determinadas atividades laborativas não incluídas na planilha do sistema.

Diante disso, verificou-se que seis dos dez servidores entrevistados

preferiram retornar ao trabalho presencial, sendo que quatro deles adotariam o sistema híbrido, mantendo, assim, algum vínculo presencial com a chefia. De acordo com as respostas, observou-se que esses entrevistados sentiram mais falta das rotinas do trabalho presencial, com a mudança de ambiente e interação social e reconheceram no teletrabalho uma forma de precarização das relações laborativas, com sobretrabalho não remunerado, hiperconexão e sobrejornada.

Em alusão ao impacto do teletrabalho na jornada laboral, constatou-se que, conforme as impressões dos servidores optantes pelo teletrabalho ordinário, a visão inicial dos trabalhadores do regime presencial era de que em casa, longe dos olhos vigilantes da chefia, não se trabalharia com tanta intensidade. Tal percepção pode evidenciar uma visão distorcida e romantizada do teletrabalho, demonstrando um preconceito inicial por parte dos servidores que ainda não tinham tido experiência com essa modalidade de trabalho, conforme percebido pelos teletrabalhadores ordinários entrevistados.

Essa visão, conforme revisão da literatura (CARNEVAL, 2018; COSTA, 2013; PYÖRIÄ, 2011), é a reprodução de um discurso apologético e manipulatório incutido por parte de empregadores, gestores e entusiastas do modelo (MELO NETO, 2006; WESTFALL, 2004), no sentido de que o teletrabalhador gozaria do privilégio da autonomia e liberdade, sendo considerado um trabalho elitizado do trabalhador. Observa-se, assim, que há um sequestro do imaginário dos trabalhadores sobre a realidade do teletrabalho.

Isso porque, conforme sintetizado por um entrevistado (S10), ao mesmo tempo em que o teletrabalho concede a liberdade de trabalhar em casa, introjeta uma insegurança e um sentimento de culpa que aprisionam o teletrabalhador na necessidade de demonstrar que está trabalhando e produzindo. Nesse contexto, o discurso de autonomia e liberdade propagado no teletrabalho convive com o sentimento de angústia e insegurança por parte do servidor.

Desse modo, observa-se que o pensamento de que o teletrabalho garantiria liberdade e autonomia acerca do horário e local de trabalho se verificou falacioso, uma vez que a ausência de vigilância física por parte da chefia não impediu o sobretrabalho e elástico da jornada habitual dos teletrabalhadores para demonstração de resultado e cumprimento das metas de trabalho.

O estabelecimento do horário de trabalho deixou de ser da livre escolha do trabalhador, que se submeteu às demandas virtuais da chefia, dos colegas e do

público externo (partes e advogados). Devendo estar conectado para responder a elas, o servidor passou a uniformizar a rotina pessoal a dos demais. Observa-se, assim, que o teletrabalho é um novo modelo de prestação de trabalho, sem perder, entretanto, a reprodução da subsunção do trabalho ao capital (MELO NETO, 2006), no caso, ao gestor.

A exclusão da jornada de trabalho, por sua vez, retirou o horário de início e fim da atividade laborativa, fazendo desaparecer a divisão do tempo de trabalho e lazer e servindo para a exploração do sobretrabalho não remunerado e precarizado do teletrabalhador, conforme percebido por sete servidores entrevistados que admitiram terem trabalhado de forma mais intensa e por mais horas do que no regime presencial.

O controle de ponto cedeu espaço para o controle por resultado, por metas, às quais deveriam ser cumpridas, independentemente do número de horas em que o servidor se colocasse à disposição do trabalho. No teletrabalho, exigiu um resultado maior do que no trabalho presencial. Conforme Melo Neto (2006), a administração de resultados substituiu a administração por comportamento, sendo mais importantes os fins alcançados do que os meios para os conseguir.

Com isso, trabalhou-se mais horas, produzindo-se mais, às custas do direito do teletrabalhador à limitação da jornada de trabalho e ao descanso, havendo relatos de trabalho nas férias, em horário noturno e nos finais de semana. Observou-se o aumento da quantidade do serviço, reduzindo-se a qualidade de vida e bem-estar do servidor.

O acréscimo no rendimento do servidor não se deve apenas por uma imposição regulamentar para que o teletrabalhador ordinário apresentasse um resultado percentualmente superior aos do regime presencial, mas também pela necessidade intrínseca do teletrabalhador em se mostrar funcional, mesmo não estando presente no local de trabalho.

Dessa forma, a falta de supervisão presencial sobre a jornada do servidor por parte do gestor não impediu que o teletrabalhador desenvolvesse um sistema de autocontrole e vigilância para cumprimento das metas e resultados. A necessidade de demonstrar serviço perante o gestor, vencendo a invisibilidade decorrente da falta de vigilância presencial fez com que os entrevistados trabalhassem mais, gerando angústia e insegurança, conforme relatado pelos entrevistados.

Por essa razão, verificou-se o trabalho em horários e dias não convencionais

(noturno, fins de semana e férias) e em condições desfavoráveis à saúde do trabalhador. Nesse sentido, seis servidores relataram terem trabalhado mesmo estando enfermos e até mesmo hospitalizados, situação que não ocorreria se estivessem em regime presencial. Nessas circunstâncias, a manutenção do rendimento se deu às custas da saúde e bem-estar do teletrabalhador, tendo o tribunal extraído a mais-valia dos servidores, uma vez que se abandonou o controle de jornada.

Tal abandono foi concretizado através da Resolução Presi 6323305 (BRASIL, 2018), que instituiu o teletrabalho na 1ª Região e eliminou o controle da jornada do teletrabalhador, ao equiparar as metas acordadas à disponibilidade de tempo do teletrabalhador ao serviço.

Como visto, todavia, mesmo no teletrabalho é possível o acompanhamento da jornada do trabalhador, por meio de controle sobre o tempo de acesso e conexão (BARROS, 2011), reconhecendo-se no abandono dessa observância ao limite de horas legais mais uma forma de precarização do trabalho e derrelição dos direitos do trabalhador.

A eliminação do controle sobre a jornada no teletrabalho, passando para o controle sobre os resultados, ensejou a possibilidade de o teletrabalhador estar à disposição do serviço a qualquer hora, sem limitações de horário, o que deixou a rotina de trabalho exaustiva. Isso porque, como não houve uma limitação de horário e jornada, para cumprimento das metas e para demonstrar serviço e visibilidade perante o gestor, o servidor se submeteu às demandas de colegas e do serviço.

Observou-se também o impacto das atividades domésticas e familiares sobre a jornada laboral. Ao intercalar atividades laborativas com os cuidados da casa e de terceiros, o servidor submeteu-se a um processo de descontinuidade, de porosidade da rotina diária de trabalho. Foram recorrentes os relatos de entrevistados que intercalavam atividades de trabalho e pessoais, a maior parte das vezes em virtude da falta de acesso ao sistema, demonstrando que o trabalho passa a ditar a rotina de vida do servidor, sendo o “modus operandi” de suas relações sociais e familiares, que passaram a gravitar em torno das demandas do serviço.

Relativamente à responsabilidade pela estrutura física e tecnológica do teletrabalho, observou-se que os servidores ficaram responsáveis pela reprodução do aparato físico, tecnológico e ergonômico na estação de trabalho em ambiente doméstico e pelos gastos com energia, água e internet.

Ao tribunal, coube o empréstimo de maquinário, mediante assinatura de termo de responsabilidade, o qual não foi aceito por alguns entrevistados em virtude da obsolescência e perda da garantia do equipamento, do procedimento burocrático para o fornecimento e do receio de avaria dos computadores e monitores. Em razão disso, verificou-se que a maior parte dos entrevistados, teletrabalhadores ordinários ou compulsórios da pandemia, preferiram investir na compra de maquinário.

O custo do trabalho, relativo à instalação e manutenção da infraestrutura tecnológica e os gastos com energia, água e internet passaram a ser arcados pela parte trabalhadora, que assumiu os riscos do empreendimento.

Desde a transferência da relação tutelar do trabalho no sistema corporativista para a relação contratual na sociedade industrial capitalista, a venda da força de trabalho foi o liame que unificou a classe-que-vive-do trabalho (ANTUNES, 2009), tornando-se o trabalho mais uma mercadoria, um elemento, um meio para a produção.

Com o teletrabalho, parcela dos meios de trabalho, como o maquinário e a energia, passaram a ser da propriedade do teletrabalhador, que se submeteu ao ônus do fornecimento desses meios para a execução do serviço.

Observou-se, entretanto, que o teletrabalhador, continuou se submetendo às imposições do gestor, mantendo-se a exploração do trabalho e a extração da mais-valia. Assim, verifica-se que o teletrabalho se mostrou como um novo modo de produção que reproduziu a subsunção do trabalho ao capital (MELO NETO, 2006).

No serviço público, a busca pela acumulação do lucro própria do sistema capitalista cede (ou pelo menos deveria) lugar para a função do próprio Estado, que assumiu a função de prestador de serviços públicos, apropriando-se, via de consequência, dos riscos inerentes a essa atividade. Não por outra razão, ao Estado coube a função fiscal e arrecadatória, podendo fazer frente aos custos da prestação de serviço público, retornando as verbas arrecadadas para a população em forma de serviço.

A atribuição da responsabilidade pela instalação e manutenção da infraestrutura física, ergonômica e tecnológica do teletrabalho ao servidor é uma desvirtuação da função de provedor do Estado e uma forma de precarização do teletrabalho, uma vez que ao teletrabalhador, conforme o pacto contratual, caberia unicamente a venda da sua força de trabalho.

A transferência da responsabilidade por esses gastos como moeda de troca pela possibilidade de se trabalhar fora da repartição pública é uma forma de tornar

mais módico o serviço público às expensas do trabalhador. No serviço público, ainda que a modicidade do serviço seja um valor previsto em lei, tal economia deveria ser decorrente de uma boa gestão pautada em critérios de eficiência e economicidade e não da transferência de parcela dos custos do serviço para o servidor público.

Desse modo, assim como estabelecido pela SERPRO na instalação da teletrabalho entre seus servidores, o tribunal deveria responsabilizar-se pelo fornecimento e manutenção do maquinário, bem como pela concessão de uma ajuda de custo pelos gastos com energia e internet.

Como se observou neste estudo, a mudança do trabalho presencial para o teletrabalho não teve como consequência a autonomia e liberdade do servidor. Este continuou prestando serviço de forma remota, assumindo o cumprimento das metas de rendimento, ainda que para isso tivesse que trabalhar de forma mais intensa e por um período mais elástico de tempo. Assim, reconhece-se que a mudança do local de trabalho não representou uma mudança na subordinação do trabalhador, que continuou submisso às regras do tribunal. Uma vez prestado o trabalho, caberia ao tribunal fornecer os meios para execução e pagar pela força de trabalho que consumiu.

Além da responsabilidade pela instalação e manutenção da infraestrutura tecnológica e ergonômica, observou-se que os servidores também tiveram que desenvolver habilidades técnicas relacionadas à informática, instalação e configuração de sistemas e instabilidades operacionais, sendo o suporte do tribunal considerado deficiente.

O teletrabalho passou a exigir um perfil polivalente, multifacetado e com competências múltiplas, devendo o servidor buscar um mínimo de conhecimento em tecnologia da informação e comunicação para poder lidar com eventuais falhas nos equipamentos ou mesmo manipulação de softwares. Assim, além de arcar com as despesas dos equipamentos, o trabalhador ainda assumiu funções técnicas não exigidas no edital de seleção do concurso público para o cargo em que tomou exercício, sobrecarregando ainda mais o servidor.

A necessidade de desenvolvimento de habilidades técnicas voltadas à resolução de problemas de acesso e a adaptabilidade para lidar com as novas tecnologias podem ser consideradas um custo extra ao teletrabalhador, de ordem não financeira, indo além das despesas envolvendo a aquisição e manutenção do maquinário e relacionadas à ergonomia, internet e energia. A angústia e a ansiedade

em decorrência da falta de acesso ao sistema geraram desgaste emocional, tendo em vista o compromisso com as metas. Trata-se de um custo intangível do teletrabalho decorrente de fatores que não dependem diretamente do teletrabalhador.

Além de vender a força de trabalho, o teletrabalhador passou a ter propriedade de parcela dos meios de trabalho, das condições objetivas para a produção, afastando-se, entretanto, do resultado final e coletivo do trabalho. Mantendo-se o trabalho estranhado, a subsunção digital do teletrabalho ao capital é mantida, sofrendo o servidor a extração de sobretrabalho, com o prolongamento da jornada para o cumprimento das metas e resultados.

Observou-se que os servidores optantes pelo teletrabalho ordinário se mostraram mais dispostos a se submeterem ao sobretrabalho, à responsabilidade pela infraestrutura necessária e ao ônus de lidar com os obstáculos relativos às condições ergonômicas e de assistência tecnológica, assumindo o custo extra de ordem não financeira, mencionado acima. Isso porque tais imposições foram o preço pago para a realização de um projeto de vida individual e familiar relacionado ao teletrabalho.

Nesse aspecto, verificou-se que o sobretrabalho, a necessidade de demonstrar resultados, subtraindo o tempo de lazer e prejudicando a convivência com a família foram uma compensação (custo social imposto) para poderem trabalhar em casa ou em outro ambiente de sua escolha. O teletrabalho permitiu que tais servidores pudessem manter rotinas familiares e desenvolver atividades acadêmicas em localidades geograficamente distantes da sua sede funcional.

Essa aparente aceitação leva ao entendimento de uma docilização do optante pelo teletrabalho, uma incorporação de um discurso um tanto apologético de que seria justo e correto trabalhar e render percentualmente mais do que os demais colegas em regime presencial, assumindo os custos com instalação e manutenção do maquinário, sendo eficaz na solução de problemas tecnológicos. Assumiu-se essa realidade precarizante em nome da mudança para o regime de teletrabalho, introjetando a reprodução de discursos organizacionais que naturalizam circunstâncias de sobretrabalho e sobrejornada (ADERALDO *et al.*, 2017).

Relativamente aos teletrabalhadores compulsórios da pandemia, que somente deixaram o trabalho presencial em virtude da obrigatoriedade do confinamento, observou-se uma resistência à transferência da responsabilidade pela infraestrutura do teletrabalho e reclamações quanto à falta de treinamento pelo

tribunal.

Tal resistência foi encarada por alguns diretores entrevistados de forma pejorativa, mediante a desqualificação daqueles que se insurgissem. Foi possível obter falas, do tipo “ele já tinha mais idade, problemas familiares e depressão” ou “era um servidor mais arredo”. Tais discursos revelam como os insurgentes passaram a ser segregados do corpo dócil e bem-disposto de servidores às mudanças “inevitáveis” do teletrabalho.

Por fim, no que se refere ao impacto do teletrabalho na pandemia sobre as relações sociais, observou-se que alguns entrevistados apresentaram dificuldades de adaptação, em especial aqueles servidores que foram obrigados ao teletrabalho em virtude do regime de confinamento, o que impactou na rotina de trabalho e familiar. Os servidores que optaram pelo teletrabalho antes da pandemia demonstraram já estarem mais adaptados ao estilo de vida de trabalho em casa, demonstrando boa administração do tempo. Entretanto, mesmo entre eles, houve entrevistado que narrou dificuldades relacionadas aos demais integrantes da família que, em virtude da pandemia, passaram a estar mais tempo em casa, dividindo o mesmo ambiente para tarefas escolares, trabalho e lazer.

Observou-se que, ainda que tenha havido um acordo de horário de trabalho entre servidor e gestor, as demandas em excesso dos colegas e as falhas no sistema contribuíram para impactar a rotina da vida pessoal e familiar do teletrabalhador. Esse impacto demonstrou que a ausência de limitação para horário de trabalho e contato virtual provocada pelo teletrabalho é causa de sobrecarga e exaustão de trabalho, prejudicando as relações familiares do servidor, além de adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores.

O espaçamento das tarefas laborativas no decorrer do dia, com atividades pessoais intercaladas, foi apontado como um fator a impactar na qualidade de vida do teletrabalhador, demonstrando que a organização do tempo não seria apenas resultado de uma habilidade pessoal do servidor, mas também de fatores como as mensagens dos colegas e as falhas no sistema.

Diante da necessidade de apresentar resultados e cumprir as metas de trabalho, houve servidor que narrou dificuldade de relacionamento com os familiares, provocada pelo compartilhamento do mesmo espaço por todos os membros da família para atividades de trabalho, lazer, estudo e descanso. Observou-se que o domicílio se tornou um espaço produtivo, exigindo esforço do teletrabalhador para gerir o tempo

e a relação com os conviventes.

Verificou-se, ainda, que para os servidores que adotaram o teletrabalho como um projeto de vida pessoal e familiar, a organização e os acordos prévios entre os membros da família contribuíram para uma melhor adaptação, tendo tais trabalhadores destacado determinadas características pessoais, como autonomia, independência e pouca necessidade de interação social como fatores a facilitarem o teletrabalho.

Alguns servidores e gestores reconheceram a perda da dimensão coletiva do trabalho e o prejuízo para o relacionamento pessoal com o teletrabalho, vulnerabilizando as relações de trabalho, as quais demonstraram ser fonte de realização pessoal e bem-estar para determinados entrevistados.

O isolamento físico foi acompanhado do isolamento social, deixando os servidores de se relacionarem entre si, limitando os contatos a diálogos instantâneos e automáticos mediados por alguma tecnologia, visando a respostas imediatas para solução de demandas específicas de serviço.

Nesse aspecto, reconheceu-se o caráter alienante do teletrabalho que afasta o teletrabalhador do processo de trabalho como um todo, isolando-os dos colegas de trabalho. O teletrabalho manteve o caráter estranhado do trabalho, reproduzindo o isolamento do trabalhador intelectual que se manteve confinado em sua estação de trabalho, dominando apenas as suas próprias atribuições, sem conexão real e construtiva com o produto final do trabalho coletivo. Observa-se nesse processo uma forma de mercadorização do trabalhador que se tornar apenas mais uma parcela, um meio para o produto final, que se afasta do trabalhador.

Lembra-se a reflexão a que chegou a CEO da Yahoo ao abandonar o teletrabalho nos estabelecimentos da multinacional antes da pandemia: é no intervalo do café, nas conversas de corredor que muitos insights são alcançados (ARTHUR, 2019). A partir do diálogo fluído, sem o imediatismo e automatismo das relações virtuais, elaboram-se novas estratégias, amadurecem-se processos e pessoas.

Assim, o teletrabalho afastou os servidores do pensamento coletivo, passando cada trabalhador a cuidar da sua própria ilha de atribuições, sem conhecimento real das tarefas dos demais colegas, ainda mais se estiverem em setor diverso, como na frase de uma entrevistada, “são diversos setores, mas não diversas varas dentro de uma única. Devemos aprender a trabalhar juntos” (S5).

Como visto no segundo capítulo, o trabalho foi criado para a realização das

necessidades humanas e sociais, devendo o seu sentido ser atribuído pelo próprio homem, que deve se sentir proprietário do produto do trabalho e não apenas mais um elemento para a sua produção. Ademais, o trabalho é um fator de humanização e socialização na medida em que serve de meio para interação dos seres sociais.

Por meio do presente estudo, verificou-se que o tema do teletrabalho no serviço público ainda é um campo a ser explorado, mostrando-se inovador e desafiador, dada a pouca produção científica sobre o tema e peculiaridade do ambiente público de trabalho.

Conforme estudo bibliométrico de Machado e Toledo (2022), até o final de 2021, após quase dois anos da pandemia, produziram-se apenas 24 (vinte e quatro) dissertações e 12 (doze) artigos acerca do teletrabalho no serviço público.

Com a presente dissertação, pretende-se contribuir para subsidiar soluções nos processos decisórios de implantação e gestão dessa nova modalidade de trabalho no poder público como um todo, de forma a contornar determinados efeitos do teletrabalho, como hiperconexão, sobrejornada e isolamento do teletrabalhador.

Como visto na presente pesquisa, até setembro de 2021, havia cento e dezessete servidores optantes pelo teletrabalho em Minas Gerais (RELATÓRIO..., 2021), quase o triplo de teletrabalhadores ordinários em 2019 (COMPILAÇÃO..., 2019), primeiro ano da regulamentação dessa modalidade de trabalho.

No campo da pesquisa científica, pretende-se contribuir com a apresentação de reflexões mais críticas que explorem aspectos relacionados às peculiaridades do trabalho virtual, às responsabilidades pela infraestrutura ergonômica e tecnológica e os impactos sobre a jornada de trabalho e as relações sociais.

Esta pesquisa se insere em uma lacuna de estudos relativamente ao teletrabalho no serviço público, especificamente no poder judiciário no estado de Minas Gerais e no contexto da pandemia.

No aspecto da limitação da pesquisa, reconhece-se que os resultados são provenientes da análise de um grupo específico de servidores públicos, não se podendo estender as considerações para profissionais de outras áreas do setor público ou privado. Reconhece-se, ainda, que os resultados foram obtidos em uma circunstância invulgar de isolamento decorrente da pandemia. A realização das entrevistas por meio virtual também é uma limitação a ser considerada, tendo em vista que em virtude do isolamento social os encontros presenciais não puderam ser realizados.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos sobre o sistema híbrido de teletrabalho, com as peculiaridades dessa forma mista de trabalho. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas acerca da produtividade do teletrabalho no serviço público, o fenômeno da elitização do teletrabalho e a perda da dimensão coletiva do teletrabalho e suas possíveis implicações sobre a representatividade da classe trabalhadora.

Como visto no primeiro capítulo deste estudo, por meio do trabalho, o homem transforma a natureza e se transforma. O homem interage em ambiente social. Todavia, se o trabalho se faz necessário para o desenvolvimento humano e social, a limitação da vida humana a apenas atividades laborais aprisiona o indivíduo a apenas uma de suas dimensões (ANTUNES, 2009).

Ao deixar de ser visto como um meio, passando a se tornar o centro da atividade do indivíduo, a partir da qual todas as demais atividades (familiares, de lazer, intelectuais, espirituais) passam a ficar dispostas, o trabalho torna-se um elemento de alienação e causa de infelicidade. Com o teletrabalho compulsório decorrente da pandemia, os servidores confinaram-se em suas casas, concentrando tempo e energia para adequarem às novas rotinas e mostrarem-se produtivos todo o tempo. Como admitido por uma entrevistada (D8), o trabalho chegou a se tornar algumas vezes uma válvula de escape para distrair das preocupações com a pandemia, o que provocou mais trabalho à exaustão. Com isso, reconhece-se que a circunstância de confinamento forçado para a contenção do vírus não só acelerou a divulgação do teletrabalho, uma vez que essa modalidade de trabalho se tornou obrigatória para a maior parte dos servidores, como também contribuiu para revelar as peculiaridades e os desafios envolvendo o teletrabalho.

Nesse sentido, verificou-se a perda da limitação da jornada de trabalho, da socialização decorrente do trabalho, da interação presencial. Nesse ponto, observou-se que o trabalho se afastou da finalidade construtivista, socializadora e humanizadora, passando a ser o centro, o foco e o fim da vida humana em estado de confinamento.

Com o teletrabalho, a jornada se estendeu e a intensidade aumentou, havendo uma maior exploração do trabalhador, mediante uma linguagem messiânica e apologética que capturou o imaginário do teletrabalhador mediante a promessa de liberdade e autonomia.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, ed. esp., p. 511-533, 2017.

ALEMÃO, Ivan; BARROSO, Márcia Regina. O teletrabalho no domicílio: o repensar das categorias tempo e espaço na esfera produtiva. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 15., 2011, Curitiba, PR. **Anais [...]**. Curitiba, PR: [s. n.], 2011.

ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2008.

ANTUNES, Evelise; FISCHER, Frida Maria. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**, [S. l.], v. 45, p. 1-12, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho digital, “indústria 4.0” e uberização do trabalho. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). **Futuro do trabalho**: os efeitos da revolução digital na sociedade. Brasília: ESMPU, 2020. Disponível em: https://escola.mpu.mp.br/a-escola/comunicacao/noticias/esmpu-lanca-publicacao-sobre-o-futuro-do-trabalho-e-os-efeitos-da-revolucao-digital-na-sociedade/livro_futuro-do-trabalho.pdf. Acesso em: 28 mar. 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Rui. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

AQUINO, Tomás de. **Suma Teológica**. Alexandria Católica. [1265-1273]. Disponível em: <https://sumateologica.files.wordpress.com/2017/04/suma-teolc3b3gica.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

ARTHUR, Charles. **Yahoo chief bans working from home**. 2013. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2013/feb/25/yahoo-chief-bans-working-home>. Acesso em: 22 out. 2019.

AZEVEDO, Márcia Carvalho; TONELLI, Maria José. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **Revista de Administração**

Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 191-220, maio/jun. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.

BARROS, Alice Monteiro. **Curso de direito do trabalho**. 10 ed. São Paulo: LTr, 2016.

BERNARDI, Érica Adriana. **O direito à hora extra do teletrabalhador**. 2014. 62 f. Monografia (Graduação em Direito) - Faculdade Santa Lucia, Mogi Mirim, 2014.

BÍBLIA. Português. *In*: **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2016. p. 38.

BRANCO, Pércio de Moraes. Petróleo. **Serviço Geológico do Brasil – CPRM**. 2014. Disponível em: <http://www.cprm.gov.br/publique/CPRM-Divulga/Canal-Escola/Petroleo-1256.html>. Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a consolidação das leis do trabalho a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 134, 14 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 14.226, de 20 de outubro de 2021. Dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e altera a Lei nº 11.798, de 29 de outubro de 2008, para modificar a composição do Conselho da Justiça Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 199, 21 out. 2021a.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 fev. 1995.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). Corregedoria. **Despacho 14542636**. Brasília: TRF1, 2021b. Processo SEI 24191-49.2018.4.01.8008. Disponível em: https://sei.trf1.jus.br/sei/controlador_federacao.php?acao=0001HJYKKT1F6E050M5VTFF6VY. Acesso em: 2 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). Resolução Presi 24, de 08 de julho de 2021. Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do Juízo 100% Digital no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jul. 2021c. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/dspace/handle/123/266420>. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). **Resolução Presi 58, de 27 de**

dezembro de 2021. Institui o Modelo de Gestão Integrada do Trabalho (presencial e remoto) no âmbito do Tribunal Regional Federal e das seções e subseções judiciárias da 1ª Região e dá outras providências. Brasília, DF, 2021d. Disponível em: <http://www.trf1.jus.br/dspace/handle/123/280283>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). Resolução Presi 6323305, de 21 de junho de 2018. Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 1ª Região. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 jul. 2018. p. 22. Disponível em: <http://www.trf1.jus.br/dspace/handle/123/182863>. Acesso em: 5 maio 2021.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). Resolução Presi 9953729, de 17 de março de 2020. Estabelece medidas temporárias de prevenção e redução dos riscos de disseminação e contágio do coronavírus, causador da COVID-19, na Justiça Federal da 1ª Região. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 mar. 2020a. Disponível em: <http://www.trf1.jus.br/dspace/handle/123/231708>. Acesso em: 5 maio 2021.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). Resolução Presi 9985909, de 20 de março de 2020. Dispõe, no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região, sobre o regime de Plantão Extraordinário, e amplia medidas temporárias de prevenção e redução dos riscos de disseminação e contágio pelo Coronavírus - Covid-19. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 mar. 2020b. Disponível em: https://portal.trf1.jus.br/dspace/bitstream/123/232140/2/Resolu%c3%a7%c3%a3o%20Presi%209985909.2020%20CONSOLIDADA_18-10-21.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

CARDOSO JUNIOR, José Celso; PIRES, Roberto R. **Gestão de pessoas e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: crítica à proposta fiscal-gerencialista da reforma administrativa e diretrizes para um modelo de Estado orientado à reflexividade, inovação e eficiência.** Brasília, DF: Fonacate, 2020. (Cadernos da Reforma Administrativa, 7).

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede.** 14 ed. Paz e Terra: São Paulo, 2011. v. 1.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede: do conhecimento à acção política.** Lisboa: Casa da Moeda, 2006.

COMPILAÇÃO de dados do questionário sobre o teletrabalho. Seção de Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores (SEFAS/MG). Núcleo de Bem-Estar Social (NUBES/MG). 2019. Processo SEI 0006710-39.2019.4.01.8008. ID 8433459. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/sjmg/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **PJe**: processo judiciário eletrônico. [S. l.]: CNJ, 2010. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/images/dti/processo_judicial_eletronico_pje/processo_judicial_eletronico_grafica2.pdf. Acesso em: 8 mar. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2295>. Acesso em: 22 out. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 05 abr. 2022.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v.11, n. 3, set./nov. 2013.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105:24, jan./fev. 2007.

CURSO de Formação de Lideranças Administração Pública: reforma administrativa e os impactos no serviço público. Aula 2: o ciclo laboral no setor público brasileiro. Ministrantes: Ricardo Antunes; Luiz Alberto dos Santos. [S. l.]: Fenajute, 2021. 1 vídeo (2h52min12seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Zq9kEoZRvVk>. Acesso em: 22 mar. 2021

DALLOUL, Samara Yasser Yassine. **Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade**. 2018. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51474/teletrabalho-no-servico-publico-e-a-i-legalidade-da-exigencia-de-acrescimo-de-produtividade>. Acesso: 20 de nov. 2018.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 6 ed. São Paulo: LTR, 2007.

DEWES, João Osvaldo. **Amostragem em bola de neve e respondent-driven sampling**: uma descrição dos métodos. 2013. 53 f. Monografia (Graduação em Estatística) – Departamento de Estatística, Instituto de Matemática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. 3 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora em Inglaterra**. Porto: Edições Afrontamento, 1975.

EUROFOUND. **COVID-19 could permanently change teleworking in Europe**. Dublin: Eurofound. 26 mar. 2020. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>. Acesso em: 17 jul. 2021.

FONSECA, Vera Regina. **Do Homo Ergaster ao Homo Autisticus**: aspectos filogenéticos e ontogenéticos do desenvolvimento da mente e seus desvios. JORNAL de PSICANÁLISE 45 (83), 191-202. 2012.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Monteiro Lobato, 1925.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: Nascimento da prisão. Lisboa: Edições 70, 2013.

GASPARETTO JUNIOR, Antonio. **Crise do petróleo**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/economia/crise-do-petroleo/>. Acesso em: 27 dez. 2021.

GOMES, Magno Rogério *et al.* Redução da jornada de trabalho e o impacto no emprego brasileiro. **Revista Ciências do Trabalho**, São Paulo, n. 10, p. 1-23, abr. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GORDON, GIL. **The last word on productivity and telecommuting**. 1997. Disponível em: www.gilgordon.com. Acesso em: 23 abr. 2021.

GORZ, Andre. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. Tradução de Celso Azzan Junior. São Paulo: Annablume, 2005.

GORZ, Andre. **Metamorfoses do trabalho busca do sentido**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas**: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

HISTÓRIA: ensino Médio. 2 ed. Curitiba: SEED-PR, 2007.

HUWS, Ursula. A construção de um cibertariado? trabalho virtual no mundo real. *In*: INFOPROLETÁRIOS: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

JURAN, Joseph; GODFREY, A. Blanton. **Juran's quality handbook**. 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

LANDES, David S. **The unbound Prometheus**: technological change and industrial development in western Europe from 1750 to the present. New York: Cambridge

University Press, 1988.

LEPLETIER, Evandro; CRUZ, Lucineide. **Gestão do Teletrabalho (home office) no Brasil: casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação.** Brasília: Fácil Editora, 2018.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas.** 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2018.

LISTA dos servidores em Teletrabalho na SJMG. SEFAS. Documento 8147436. Processo SEI 0006710-39.2019.4.01.8008. 09 maio 2019.

LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social I.** São Paulo: Boitempo, 2012.

MACHADO, Priscila; TOLEDO, Dimitri. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, 2022. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1307>. Acesso em: 24 mai. 2022.

MARCON, Gabriela Almeida. **Avaliação multicritério de desempenho do setor público: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público.** 2017. 269 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

MARGLIN, Stephen. Origens e funções do parcelamento das tarefas. **R. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 4, p. 7-23, out./dez. 1978.

MARX, Karl. **O capital: livro I.** 16 ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. **Salário, preço e lucro.** 1865. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ma000077.pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.

MÉLENDEZ, Marcela. Trapped: high Inequality and low growth in Latin America and the Caribbean. *In: REGIONAL Human Development Report 2021.* New York: UNDP, 2021.

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

MELO NETO, Antônio de Pádua. Teletrabalho: novas formas de subsunção do trabalho ao capital? **Cadernos do CEAS**, [S. l.], n. 223. jul./set. 2006.

MESSENGER, Jon; ADDATI, Laura. **Teleworking: The strong case for working remotely.** [S. l.]: International Labor Organization, 2013. Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208067/lang-en/index.htm. Acesso em: 23 out. 2019.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: new ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

MESSENGER, Jon C. **Telework in the 21st Century**: an evolutionary perspective, ILO future of work series. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2019.

MESSENGER, Jon *et al.* **Working anytime, anywhere**: the effects on the world of work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

MINAS GERAIS. Poder Judiciário. Seção Judiciária de Minas Gerais. Núcleo de Recursos Humanos. **Relatório Anual do Teletrabalho 2021**. 2021. Processo SEI 0019996-40.2021.4.01.8000. Código verificador 14114547. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/sjmg/>. Acesso em 17 mar. 2021.

MINAS GERAIS. Poder Judiciário. Seção Judiciária de Minas Gerais. Núcleo de Recursos Humanos. **Relatórios da Resolução nº 102, de 15 de dezembro de 2009**: Anexo IV: quantitativo de cargos e funções. 2019. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C9083386C6A80EE016C6D281D973B03>. Acesso em: 03 nov. 2020.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 13 ed. Brasiliense: São Paulo, 1991.

NEVES, André de Araújo. **Rotatividade de pessoal no poder judiciário do estado de Rondônia**. 2017. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2017.

NILLES, Jack M. **Making telecommuting happen**: a guide for telemanagers and telecommuters. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

NOGUEIRA, Luiz Augusto Horta; CARDOSO, Rafael Balbino. Perspectivas da Matriz Energética Mundial e no Brasil. **O Setor Elétrico**, v. 1, p. 32-43, nov. 2007.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 71, n. 2, abr./jun. 2020.

NUNES, Talita Camila Gonçalves. **A Precarização no teletrabalho**: escravidão tecnológica e impactos na saúde física e mental do trabalhador. Belo Horizonte: Editora RTM, 2018.

OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim**: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office. 2017. 196 f. (Doutorado em sociologia) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicaseos no setor público brasileiro**. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Covention 177: home work convention**. 1996. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 19 out. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: guia prático**. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/--ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 04 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em 04 abr. 2022.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. *In*: CUNHA, Alexandre dos Santos; MEDEIROS, Bernardo Abreu de; AQUINO, Luseni Cordeiro. (org.). **Estado, Instituições e Democracia: república**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2010. p. 473-498.

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

QUEIROZ, Antonio Augusto de; SANTOS, Luiz Alberto de. **Cadernos da Reforma Administrativa: caderno 2: o ciclo laboral o setor público brasileiro**. Brasília, DF: Foncate, 2020.

RIVAS, Érika Petersen; SILVA, Patrícia de Lima. O impacto do capitalismo nas relações interpessoais da contemporaneidade: uma perspectiva da psicologia analítica. **Revista Eletrônica Psicologia.pt**, [S. l.], p. 1-24, 2017. p. 55-58.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

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

ROSSO, Sadi Dal. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2007.

RUY, Carolina. Jornada de trabalho: uma bandeira histórica. **Centro de Memória**

Sindical, 20 mar. 2020. Disponível em: <https://memoriasindical.com.br/formacao-e-debate/uma-bandeira-historica/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SENA, Gabriel Astoni. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SERPRO. Superintendência de Gestão de Pessoas. **Resposta ao Serviço de Informação ao Cidadão**. [S. l.]: Fala.BR - Plataforma Integrativa de Ouvidoria e Acesso à Informação, 18 dez. 2020.

SERRA, Paulo. **O teletrabalho**: conceito e implicações. [S. l.]: Universidade de Beira Mar, 1995/96. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/518/1/jpserra_teletrabalho.pdf. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, Aimeé Mastella Sampaio. A aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria, RS. **Anais** [...]. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>. Acesso em 07. out. 2020.

SILVA, Guilherme Elias da. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, out. 2018.

SILVA, Maria Isabel Drummond Opper. **Teletrabalho domiciliar**: impactos sobre as redes sociais informais dos teletrabalhadores. 2007. 243 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SILVA, Andrey Leonardo Lima e. INFORMAÇÃO. Núcleo Regional de Apoio ao Processo Judicial Eletrônico (NUPJE). Documento 7745225. 27 fev. 2019. Processo SEI TRF1 0024191-49.2018.4.01.8008.

SOUZA, Virgílio de Oliveira. **O sistema de comunicação digital (SICODI) como instrumento para efetivação do teletrabalho na fiscalização a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SPIVACK, April; MILOSEVIC, Ivana. Perceived location autonomy and work environment choice: the mediating influence of intrinsic motivation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Nova Delhi, v. 54, n. 3, p. 325-348, 2018.

STENITZER, Thomas. A short history of telecommuting. **Eyson**. 2022. Disponível em: <https://blog.eyson.com/a-short-history-of-telecommuting>. Acesso em: 06 ago. 2020.

TELEWORK.GOV. **Telework Enhancement Act**. Washington, [2021]. Disponível

em: <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/telework-enhancement-act/>. Acesso em: 08 de jul. 2021.

TELETRABALHO durante e após a pandemia da COVID-19: guia prático. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 08 jul. 2021.

THOM, Juliane Bruna da Silva. **A regulamentação do teletrabalho no Brasil e a reforma trabalhista**. Maringá: [s. n.], 2017.

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

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL (1. Região). Assessoria de Comunicação Social. **PJe**: inibição da geração de PDF do inteiro teor do processo. 2020a. Disponível em: <https://trf1jusbr.sharepoint.com/sites/intranet-trf1/Paginas/PJe-Inibi%C3%A7%C3%A3o-da-gera%C3%A7%C3%A3o-de-PDF-do-inteiro-teor-do-processo.aspx>. Acesso em: 05 abr. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL (1. Região). Comissão de Gestão do Teletrabalho. **2º Relatório Anual de Gestão do Teletrabalho no Âmbito da Justiça Federal da Primeira Região**. [S. l.]: TRF, 2020b.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL (1. Região). **Institucional**: Cogetele apresenta o 2º Relatório Preliminar Anual de Gestão do Teletrabalho na JF1. 2020c. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/institucional-cogetele-apresenta-o-2-relatorio-preliminar-anual-de-gestao-do-teletrabalho-na-jf1.htm>. Acesso em: 16 jul. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL (1. Região). **Nasce um Tribunal**: a criação do TRF 1ª Regional. [2022]. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/institucional/memoria-institucional/nasce-um-tribunal/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIAO. Assessoria de Comunicação Social. **TRF1 disponibiliza relatórios de produtividade do PJe no e-Siest**. Brasília, DF, 29 nov. 2021. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/institucional-trf1-disponibiliza-relatorios-de-produtividade-do-pje-no-e-siest.htm>. Acesso em: 06 abr. 2021.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (1. Região). Secretaria de Comunicação Social. **Teletrabalho**: o trabalho de onde você estiver. 2020. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>. Acesso em: 17 maio 2022.

TUROLLA, Rodolfo. **Direitos trabalhistas**: um resumo da história. Disponível em: <https://www.politize.com.br/direitos-trabalhistas-historia/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

UNITED KINGDOM. **Flexible working**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.uk/flexible-working>. Acesso em: 10 jan. 2015.

UNITED STATES OF AMERICA. **Telework Enhancement Act of 2010**. 2010. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIGÁRIO, Silvia Manuela Pereira. **Crianças sem infância: o trabalho infantil na indústria têxtil e os limpa-chaminés (1780-1878)**. 2004. 148 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Braga, 2004.

VILELA, Daniel. **Projeto de Lei PL 2723/2015**. Acrescenta o §3º ao art. 19 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto (“home office”) no serviço público. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 28 ago. 2015. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=167257>. Acesso em: 22 out. 2019.

VALVERDE, Eduardo. **Projeto de Lei nº 3129, de 11 de março de 2004**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 11 mar. 2004. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=155964>. Acesso em: 08 jul. 2019.

VOCOS, Frederico; MARTÍNEZ, Oscar. **Teletrabajo: ¿otro canto de sirenas?: el movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresaria**. 1 ed. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales, 2005.

WEBER, Max. **Economy and society: an outline of interpretative sociology**. Berkeley: University of California Press, 1978. v. 2.

WESTFALL, Ralph. Does telecommuting really increase productivity? **Communications of the ACM**, [S. l.], v. 47, 2004.

WOLDOFF, Rachel A.; LITCHFIELD, Robert C. **Digital Nomads: in search of freedom, community, and meaningful Work in the new economy**. [S. l.]: Oxford University Press, 2021.

WOLF, Simone. O “teletrabalho informacional” e a reificação da informação sob os novos paradigmas organizacionais. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 89-112.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado nº: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Jornada de trabalho

- 1) Observou se a ausência de carga horária definida te fez trabalhar mais horas no teletrabalho durante a pandemia?
- 2) Consegue cumprir as metas laborando dentro do horário de expediente ou há casos de trabalho em horários diferentes ou alternativos (de noite, na madrugada ou bem cedo de manhã, por exemplo)?
- 3) Já ocorreu de trabalhar com alguma enfermidade que não te faria trabalhar de forma presencial?
- 4) Você vem notando alguma diferença no seu nível de estresse com teletrabalho na pandemia?
- 5) Você se sentiu invisível ou com dificuldades de demonstrar resultados ou rendimento?
- 6) Como gestor, enfrentou alguma dificuldade de controle dos servidores em teletrabalho durante a pandemia?

Custeio do teletrabalho

- 7) Você teve que adquirir algum equipamento para o teletrabalho na pandemia?
- 8) O que pensa sobre isso?
- 9) Observou aumento ou redução nas despesas de casa?
- 10) Teve dificuldade na adequação do seu ambiente residencial ao teletrabalho (notadamente mobiliário, equipamentos de TIC e conexão à internet)?

Trabalho virtual

- 11) Durante o tempo em que exerce teletrabalho teve algum problema de conexão com os sistemas do Tribunal? Houve rápida solução para os problemas?
- 12) Observou queda no ritmo de trabalho em virtude da espera de resposta da chefia imediata ou de algum colega?
- 13) Na sua opinião, seria necessária ou útil a realização de algum tipo de

capacitação ou treinamento sobre o teletrabalho? Houve algum suporte psicológico para o contexto da pandemia?

Rotina familiar e social

- 14) Você estabeleceu alguma rotina casa/teletrabalho com sua família?
- 15) Sentiu alguma dificuldade na organização do tempo?
- 16) São frequentes as pausas no trabalho para a realização de alguma atividade em casa e vice-versa?
- 17) Teve prejudicado o convívio com a família em virtude do trabalho em casa durante a pandemia?
- 18) Já se sentiu sozinha ou sentiu falta do convívio com os colegas de trabalho nesse período?
- 19) Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado nesta entrevista?

APÊNDICE B – UNIVERSO DE PESQUISA

