



CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA- UNIALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANNE RICCIOPPO LISITA

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS, 2025

GOIÂNIA

2025

ADRIANNE RICCIOPPO LISITA

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS, 2025**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração Centro Universitário Alves Faria, como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Herica Landi Brito

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

L769q

Lisita, Adrianne Riccioppo.

Qualidade de vida no teletrabalho : percepção dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás, 2025. / Adrianne Riccioppo Lisita. – 2025. 102 f.: il. 30cm.

Orientadora: Profa. Dra. Herica Landi Brito.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Teletrabalho. 2. Acesso à Justiça. 3. Modernização administrativa – Inovação do judiciário. 4. Qualidade de Vida. I. Brito, Herica Landi. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 331.101.52(817.3)

ADRIANNE RICCIOPPO LISITA

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS, 2025**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Herica Landi Brito

Goiânia, 06 de outubro de 2025

Banca examinadora:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Herica Landi Brito

Professora: Dra. Rose Helen Shimabuku Rodrigues Bastos

Professora Dra. Ligia Carvalho Libâneo

RESUMO

A pesquisa analisa a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) sobre a qualidade de vida no teletrabalho, considerando as dimensões que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT). O estudo fundamenta-se na premissa de que o regime remoto, consolidado após a pandemia de COVID-19, transformou significativamente a organização do trabalho no setor público, exigindo novas formas de gestão e acompanhamento da saúde ocupacional. A dissertação contextualiza o teletrabalho como fenômeno institucional e tecnológico, relacionando-o à modernização administrativa e às políticas de eficiência do Poder Judiciário. Adota abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário estruturado a servidores em regime remoto, utilizando a e-QVT validada por Andrade (2020), composta por cinco dimensões: autogestão, contexto, infraestrutura, estrutura tecnológica e sobrecarga. Os resultados apontam percepções positivas em relação à autonomia e ao suporte tecnológico, mas revelam desafios ligados à intensificação das tarefas, ao isolamento social e às dificuldades de separação entre vida pessoal e profissional. As análises indicam que a dimensão “Gestão do Teletrabalho” exerce influência significativa sobre os indicadores de qualidade de vida, especialmente na predição da sobrecarga. Conclui-se que o teletrabalho, quando gerido com políticas institucionais de apoio e com infraestrutura adequada, contribui para o bem-estar e a produtividade, mas, sem acompanhamento ergonômico e psicológico, tende a aumentar riscos psicossociais. O estudo oferece subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas e da política de teletrabalho do TJGO, fortalecendo o compromisso do Judiciário com a saúde, a eficiência e a inovação pública.

Palavras-chave: Teletrabalho no TJGO; Inovação no Judiciário; Acesso à Justiça; Tecnologia de Informação. Qualidade de Vida.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índices de Alfa de Cronbach da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	44
Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores	52
Tabela 3 - Análise dos dados funcionais	59
Tabela 4 - Número de gestores por quantidade de subordinados	60
Tabela 5 – Análise de cada dimensão.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cartografia Psicométrica	46
Figura 2 - Nuvem de palavras da questão discursiva 1.....	79
Figura 3 - Análise de similitude das respostas da questão discursiva 1	80
Figura 4 - Nuvem de palavras da questão discursiva 2.....	81
Figura 5 - Análise de similitude das respostas da questão discursiva 2	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
e-QVT	Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho
EAA_QVT	Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho
IN	Instrução Normativa
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PJe	Processo Judicial Eletrônico
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DE ESTUDO	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 PROPÓSITO E RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO	18
1.5 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E ESCOPO DE ANÁLISE	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O TRABALHO – HISTÓRIA E FUTURO	22
2.2 NOVAS TECNOLOGIAS E A RECONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS	24
2.3 O TELETRABALHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
2.3.1 Conceituação de teletrabalho: trabalho remoto, híbrido e <i>home office</i>	26
2.3.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público	27
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	27
2.5 TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: INTER-RELAÇÕES	30
2.5.1 A influência do teletrabalho na QVT: autonomia, conforto e bem-estar	32
2.5.2 Sobrecarga, isolamento e <i>burnout</i> : riscos psicossociais do trabalho remoto	32
2.5.3 Conflitos entre vida pessoal e profissional no teletrabalho	33
2.6 PODER JUDICIÁRIO E INOVAÇÕES NO TRABALHO	34
2.6.1 Gestão de pessoas e avaliação de desempenho no TJGO	35
2.6.2 Impactos do teletrabalho na produtividade e nos indicadores institucionais	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 DESENHO DO ESTUDO	38
3.2 REVISÃO DE LITERATURA	39
3.3 PESQUISA EMPÍRICA	42
3.3.1 Sujeito e local de pesquisa	42
3.3.2 Instrumento de coleta de dados	43
3.3.3 Procedimentos de coleta de dados	45
3.3.4 Análise dos dados	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1 REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO)	47
4.2 PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO	50
4.3 METODOLOGIA DE CARTOGRAFIA PSICOMÉTRICA	61
4.4 ANÁLISE IRAMUTEQ	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	100

APÊNDICE B – FICHA SOCIODEMOGRÁFICA.....	102
APÊNDICE C - ESCALA e-QVT	103

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo situa a pesquisa no contexto das transformações do mundo do trabalho e da administração pública, especialmente após a pandemia de COVID-19. A problemática é delineada a partir da constatação de que o teletrabalho, apesar de regulamentado e amplamente adotado, apresenta efeitos ambivalentes sobre a qualidade de vida dos servidores. Ao mesmo tempo em que favorece flexibilidade, autonomia e redução de custos, também gera riscos de sobrecarga, isolamento e adoecimento psíquico. O capítulo apresenta a questão central da pesquisa, se a gestão do teletrabalho influencia as variáveis de QVT na predição da sobrecarga dos servidores do TJGO, além dos objetivos geral e específicos, delimitando o escopo do estudo. Busca-se, com isso, fundamentar a relevância acadêmica, institucional e social da investigação.

O teletrabalho ganhou força de maneira decisiva após a pandemia da Covid-19, que se configurou como uma emergência sanitária global sem precedentes no século XXI. A Covid-19 é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, identificado no final de 2019, caracterizado por alta transmissibilidade e por um espectro clínico amplo, que varia de casos assintomáticos a quadros graves de insuficiência respiratória e óbito. A rápida disseminação do vírus em escala mundial levou à declaração oficial de pandemia em março de 2020, desencadeando medidas rigorosas de contenção, como isolamento social, restrição de circulação e suspensão de atividades presenciais. Nesse cenário, o teletrabalho passou de alternativa marginal a estratégia central para garantir a continuidade das atividades econômicas e institucionais, reduzir riscos de contágio e preservar a capacidade operacional das organizações. A adoção massiva do trabalho remoto durante a crise sanitária acelerou processos de digitalização, redefiniu práticas de gestão e consolidou o teletrabalho como modelo viável e duradouro, especialmente em setores intensivos em conhecimento, como o serviço público e o Poder Judiciário (Martellucci et al., 2020).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DE ESTUDO

A regulamentação do teletrabalho no Brasil consolidou-se como uma das transformações mais significativas nas relações laborais contemporâneas. Esse processo reflete o impacto das tecnologias digitais na organização produtiva e na reconfiguração dos vínculos entre empregadores e empregados. O trabalho remoto, antes restrito a alguns setores

específicos, ganhou destaque especialmente a partir da pandemia de COVID-19, o que acelerou a necessidade de um marco jurídico mais claro e adaptado às novas formas de trabalho.

A Lei nº 12.551, de 2011, representou o primeiro passo concreto nessa direção ao alterar o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando os meios telemáticos e informatizados de controle aos meios pessoais e presenciais. Essa alteração reconheceu a subordinação jurídica mesmo quando o trabalho ocorre fora das dependências do empregador, desde que presentes os elementos caracterizadores da relação de emprego, como pessoalidade, onerosidade, habitualidade e subordinação. Segundo Delgado (2018), essa mudança legislativa inaugurou um novo paradigma para o direito do trabalho brasileiro, ajustando-o às transformações tecnológicas e à ampliação das possibilidades de gestão à distância.

A Reforma Trabalhista de 2017, por meio da Lei nº 13.467, deu maior densidade normativa ao tema ao introduzir o Capítulo II-A na CLT, que trata especificamente do teletrabalho. Os artigos 75-A a 75-E definiram as regras para o regime remoto, destacando a obrigatoriedade de previsão contratual, a distinção entre trabalho externo e teletrabalho e a responsabilidade do empregador quanto à ergonomia e infraestrutura necessária à execução das atividades. Para Fincato (2019), a inclusão desses dispositivos representou uma tentativa de conferir segurança jurídica às partes, ainda que de modo incipiente, pois vários pontos permaneceram dependentes de negociação entre empregadores e empregados.

Em 2022, o legislador atualizou a disciplina jurídica com a Lei nº 14.442, que aperfeiçoou o conceito de teletrabalho, definindo-o como a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, mediante o uso de tecnologias de informação e comunicação. Essa ampliação abrangeu o trabalho híbrido, que combina atividades presenciais e remotas. De acordo com Martins (2023), essa modificação trouxe maior flexibilidade e reconhecimento da realidade híbrida como uma tendência irreversível do mundo do trabalho. Além disso, a nova lei reforçou que o comparecimento ocasional às dependências da empresa não descaracteriza o regime remoto, estabelecendo parâmetros mais adequados à prática empresarial.

Outro marco relevante foi o Decreto nº 11.072/2022, que regulamentou o teletrabalho no âmbito da administração pública federal. O decreto estabeleceu diretrizes sobre produtividade, controle de resultados e critérios de elegibilidade, consolidando o home office como instrumento legítimo de gestão pública. A partir desse ponto, observa-se a institucionalização do teletrabalho também no serviço público, com ênfase na eficiência e na mensuração de resultados.

A doutrina tem destacado, entretanto, os desafios práticos decorrentes desse modelo. Um dos principais refere-se ao controle da jornada e ao direito à desconexão. Para Costa (2021), o trabalho remoto tende a diluir as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de descanso, ampliando riscos de sobrecarga e adoecimento mental. Essa problemática se relaciona diretamente à ausência de normas específicas que garantam o direito do trabalhador a períodos de desconexão, o que exige uma atualização da legislação e maior intervenção da negociação coletiva.

Outro ponto sensível envolve a responsabilidade por custos e infraestrutura. A legislação não define claramente se o empregador deve arcar com despesas de internet, energia elétrica e equipamentos, o que gera insegurança jurídica. Bridi e Vazquez (2021) ressaltam que a transferência de custos para o trabalhador, comum em algumas relações de teletrabalho, representa uma precarização disfarçada, que viola o princípio da alteridade ao deslocar o risco da atividade econômica para o empregado. Além disso, os autores apontam que o teletrabalho acentua desigualdades de gênero, uma vez que as mulheres tendem a acumular funções domésticas e laborais em um mesmo ambiente, o que impacta sua saúde e produtividade.

A literatura recente também enfatiza os riscos ergonômicos e psicossociais do trabalho remoto. Segundo Grillo e Soares (2022), a ausência de regulação sobre ergonomia e condições de saúde do trabalhador remoto pode gerar danos físicos e emocionais, sendo necessário que o Estado e as empresas estabeleçam políticas preventivas e protocolos de acompanhamento. Esse ponto revela que o teletrabalho, embora traga flexibilidade e autonomia, requer novas formas de tutela trabalhista adaptadas à virtualidade.

Por fim, a experiência brasileira aponta que a regulamentação do teletrabalho deve evoluir para além da dimensão contratual. É indispensável avançar na construção de políticas públicas que considerem a saúde mental, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a proteção contra abusos de controle digital. Para Delgado (2022), o desafio central reside em conciliar a flexibilidade produtiva com a dignidade do trabalho humano, evitando que a tecnologia se torne instrumento de intensificação do controle e da exploração.

A regulamentação do teletrabalho e do *home office* no Brasil percorreu trajetória significativa nas últimas duas décadas. De um modelo experimental, passou a uma estrutura jurídica consolidada, mas ainda carente de ajustes quanto à jornada, custos, saúde e direito à desconexão. A legislação atual representa um avanço, mas o debate doutrinário demonstra que a efetiva proteção do trabalhador remoto exige contínuo aperfeiçoamento normativo e institucional. O futuro do trabalho digital dependerá da capacidade de equilibrar eficiência

produtiva com respeito aos direitos fundamentais trabalhistas, em consonância com os princípios constitucionais de dignidade, valor social do trabalho e justiça social.

A adoção do trabalho fora das instalações físicas não apenas redefiniu a organização dos espaços laborais, mas também impôs desafios às lideranças, que precisaram repensar suas estratégias de gestão à luz de novas exigências organizacionais, tecnológicas e humanas (Harvey, 1999).

Nas últimas décadas, as organizações públicas e privadas passaram por transformações significativas em seus modelos de gestão. Em 2020, com o surgimento da pandemia de COVID-19, essas mudanças se intensificaram, impulsionando uma reformulação profunda nas dinâmicas de trabalho. A necessidade urgente de distanciamento social levou instituições de diferentes setores a adotarem, de forma acelerada, o trabalho remoto como uma alternativa emergencial para manter suas atividades operacionais. Esse formato, inicialmente adotado como medida provisória, demonstrou se eficiente e, com o tempo, consolidou-se como uma prática viável e sustentável em diversas organizações (Schwab, 2016; Kaplan; Norton, 2004).

A crescente adoção do trabalho remoto intensificou a dependência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), tornando-as elementos centrais na organização do trabalho e na gestão de equipes. Nesse contexto, gestores e lideranças passaram a assumir um papel estratégico no uso dessas ferramentas digitais, buscando garantir a coesão, a produtividade e o engajamento dos colaboradores em ambientes cada vez mais mediados pela tecnologia (Haubrich; Froehlich, 2020).

Essa conjuntura revela uma transição dos modelos tradicionais de liderança, estruturados em hierarquias rígidas, para práticas mais flexíveis, colaborativas e orientadas à inovação, mais adequadas à multifuncionalidade e à complexidade do trabalho contemporâneo. Diante desse contexto de transformação organizacional, as TICs passaram a desempenhar um papel decisivo na reconfiguração das práticas laborais. Mais do que ferramentas de suporte, consolidaram-se como alicerces para a modernização da gestão, contribuindo para a otimização dos processos internos e para a viabilização de novas formas de trabalho, como o teletrabalho. Inicialmente adotado como resposta emergencial à crise sanitária, o trabalho remoto demonstrou capacidade de atender às exigências operacionais sem comprometer a continuidade dos serviços (Haubrich; Froehlich, 2020).

Com o fortalecimento das plataformas digitais e a expansão da conectividade, essas ferramentas tornaram-se pilares estruturantes da administração pública, promovendo a racionalização de processos, a redução de custos operacionais, a integração intersetorial e o fortalecimento da transparência governamental (Castells, 2018; Mergel; Edelman, 2019).

Diante do exposto, as tecnologias digitais deixaram de ser um recurso complementar para tornarem-se componentes estruturantes do desempenho organizacional contemporâneo.

Rosenfield e Alves (2011), por exemplo, definem o trabalho virtual como uma atividade realizada remotamente, mediada por recursos tecnológicos, que permite a entrega de resultados independentemente da localização do trabalhador. E reforçam essa concepção ao caracterizá-lo como uma modalidade exercida fora da sede física da organização, viabilizada por instrumentos telemáticos, podendo ocorrer tanto de forma autônoma quanto em vínculos formais de emprego.

Vilarinho et al., (2021), por sua vez, ampliam essa perspectiva ao destacar que o teletrabalho não apenas desloca o espaço físico da atividade laboral, mas também exige uma reorganização das dinâmicas produtivas, fundamentada na comunicação digital e na eficiência operacional. Assim, embora haja nuances conceituais entre os autores, a literatura converge na compreensão do teletrabalho como uma inovação organizacional que rompe barreiras geográficas, redefine relações de trabalho e promove maior flexibilidade nas práticas profissionais. Sob essa perspectiva conceitual, o trabalho remoto emerge não apenas como uma nova configuração laboral, mas como uma alternativa contemporânea com impactos significativos tanto na esfera individual quanto institucional.

Do ponto de vista dos servidores, essa modalidade tem sido associada à melhoria da qualidade de vida, especialmente por favorecer o equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional, reduzir o tempo e o estresse associados à mobilidade urbana e contribuir para a mitigação de impactos ambientais (Vilarinho et al., 2021).

No plano organizacional, o teletrabalho revela-se como uma estratégia de reestruturação administrativa, ao permitir ganhos expressivos em produtividade, otimização do uso de espaços físicos, fortalecimento de práticas gerenciais orientadas por resultados e redução de custos operacionais (Castells, 2018; Mergel; Edelman, 2019).

O tratamento da qualidade de vida no teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça é uma necessidade que decorre tanto da responsabilidade institucional quanto do cuidado com a saúde e o desempenho dos servidores. A adoção do teletrabalho trouxe mudanças significativas na rotina laboral, modificando os espaços de trabalho, as formas de interação e a gestão do tempo. Sem políticas claras de acompanhamento, essa modalidade pode acarretar sobrecarga de atividades, dificuldades de separação entre vida pessoal e profissional, isolamento social e riscos à saúde física e mental. Nesse sentido, pensar em qualidade de vida significa assegurar suporte ergonômico, psicológico e tecnológico, prevenindo adoecimentos e favorecendo o bem-estar dos trabalhadores (Vilarinho et al., 2021).

Além disso, a sustentabilidade do modelo de teletrabalho depende diretamente da percepção positiva dos servidores. Quando o teletrabalho é associado ao equilíbrio entre produtividade e bem-estar, tende a se consolidar como prática eficiente. Caso contrário, há riscos de queda de desempenho, aumento do absenteísmo e resistência à modalidade. No contexto do Tribunal de Justiça, onde a prestação jurisdicional é essencial para a sociedade, garantir condições adequadas de trabalho é também uma forma de assegurar eficiência, celeridade e qualidade no atendimento às demandas processuais (Castells, 2018; Mergel; Edelmann, 2019).

Por fim, tratar da qualidade de vida no teletrabalho reflete o compromisso do Tribunal com uma gestão humanizada e inovadora, alinhada às políticas públicas e às diretrizes legais de valorização do servidor. Ao implementar ações que promovam saúde, equilíbrio e motivação, a instituição fortalece sua legitimidade social e demonstra responsabilidade no uso de práticas administrativas modernas. Assim, a qualidade de vida no teletrabalho não é apenas uma preocupação individual, mas uma estratégia institucional fundamental para o cumprimento da missão do Judiciário.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho remoto, impulsionado pelo avanço das TICs, tem sido cada vez mais adotado por instituições públicas e privadas, gerando desafios e oportunidades tanto para os trabalhadores quanto para as organizações (Castells, 2018). No setor público, essa modalidade se destaca pela capacidade de modernizar a administração, reduzir custos operacionais e ampliar a eficiência na prestação de serviços à sociedade (Mergel; Edelmann, 2019).

Apesar dos benefícios amplamente discutidos, persistem lacunas na compreensão dos impactos do teletrabalho sobre a qualidade de vida dos servidores públicos e sobre a estrutura organizacional das instituições, especialmente no contexto do Poder Judiciário. No Brasil, a adoção do regime remoto no serviço público tem sido regulamentada por instrumentos como a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 do Ministério da Economia, que estabelece diretrizes para a implementação dessa modalidade (Brasil, 2020).

No entanto, sua aplicação e os efeitos resultantes variam conforme o setor e a realidade regional em que se inserem. No âmbito do Judiciário, estudos indicam que o teletrabalho pode contribuir para a produtividade e a satisfação dos servidores (Mergel; Edelmann, 2019), embora desafios como a adaptação tecnológica, a supervisão do desempenho e a manutenção da coesão organizacional ainda se coloquem como barreiras relevantes (Rosenfield; Alves, 2011).

Existem implicações práticas e possibilidades de investigação nas conexões entre o trabalho remoto e diversas áreas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a igualdade de gênero, a diminuição das desigualdades, a mitigação das mudanças climáticas, a criação de cidades sustentáveis e o fortalecimento de comunidades resilientes. A saúde e o incentivo ao bem-estar são fundamentais; ressaltando a relevância de assegurar a consistência nas políticas para que as iniciativas voltadas ao aumento da produtividade econômica não comprometam outras áreas, como a melhoria das condições de saúde (Lavall; Olsson, 2019).

As empresas devem se atentar ao bem-estar dos funcionários ao desenvolver e manter um ambiente de trabalho que promova a qualidade de vida. Implementar e fortalecer ações que melhorem as condições de trabalho e aumentem a criatividade, a capacidade profissional e a motivação terá um impacto direto na qualidade de vida, na produtividade e na eficiência do colaborador.

Segundo Salès-Wuillemin et al., (2023), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) configura-se como um modelo contemporâneo de gestão organizacional, orientado à promoção do bem-estar, da saúde e do desempenho sustentável dos trabalhadores, articulando dimensões físicas, psicológicas, sociais e organizacionais do trabalho. A autora amplia a compreensão da QVT ao destacar que ela não se limita a ações pontuais de melhoria do ambiente laboral, mas envolve estratégias institucionais integradas, políticas de gestão de pessoas, desenho do trabalho, relações socioprofissionais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e condições para o desenvolvimento humano. Nesse sentido, a QVT passa a ser compreendida como um processo dinâmico, influenciado por múltiplos fatores interdependentes, organizacionais, individuais e contextuais, que afetam simultaneamente o bem-estar do indivíduo e os resultados institucionais, reforçando o papel da organização como espaço de cidadania, realização profissional e sustentabilidade do trabalho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho remoto, impulsionado pelo avanço das TICs, tem sido cada vez mais adotado por instituições públicas e privadas, gerando desafios e oportunidades tanto para os trabalhadores quanto para as organizações (Castells, 2018). No setor público, essa modalidade se destaca pela capacidade de modernizar a administração, reduzir custos operacionais e ampliar a eficiência na prestação de serviços à sociedade (Mergel; Edelman, 2019).

Apesar dos benefícios amplamente discutidos, persistem lacunas na compreensão dos impactos do teletrabalho sobre a qualidade de vida dos servidores públicos e sobre a estrutura organizacional das instituições, especialmente no contexto do Poder Judiciário. No Brasil, a

adoção do regime remoto no serviço público tem sido regulamentada por instrumentos como a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 do Ministério da Economia, que estabelece diretrizes para a implementação dessa modalidade (Brasil, 2020).

No entanto, sua aplicação e os efeitos resultantes variam conforme o setor e a realidade regional em que se inserem. No âmbito do Judiciário, estudos indicam que o teletrabalho pode contribuir para a produtividade e a satisfação dos servidores (Mergel; Edelmann, 2019), embora desafios como a adaptação tecnológica, a supervisão do desempenho e a manutenção da coesão organizacional ainda se coloquem como barreiras relevantes (Rosenfield; Alves, 2011).

Existem implicações práticas e possibilidades de investigação nas conexões entre o trabalho remoto e diversas áreas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a igualdade de gênero, a diminuição das desigualdades, a mitigação das mudanças climáticas, a criação de cidades sustentáveis e o fortalecimento de comunidades resilientes. A saúde e o incentivo ao bem-estar são fundamentais; ressaltando a relevância de assegurar a consistência nas políticas para que as iniciativas voltadas ao aumento da produtividade econômica não comprometam outras áreas, como a melhoria das condições de saúde (Lavall; Olsson, 2019).

As empresas devem se atentar ao bem-estar dos funcionários ao desenvolver e manter um ambiente de trabalho que promova a qualidade de vida. Implementar e fortalecer ações que melhorem as condições de trabalho e aumentem a criatividade, a capacidade profissional e a motivação terá um impacto direto na qualidade de vida, na produtividade e na eficiência do colaborador. Segundo Ferreira (2011), a QVT é um princípio de gestão empresarial que se manifesta por meio de um conjunto de ações, orientações e regulamentos relacionados às interações socioprofissionais e ao ambiente da organização com o objetivo de favorecer tanto o grupo quanto o indivíduo, ou seja, a prática da cidadania no contexto organizacional e a evolução pessoal dos colaboradores. Dessa forma, um conjunto de fatores independentes influencia a qualidade de vida no trabalho.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás estruturou o teletrabalho em bases normativas próprias desde 2020, com avanço e consolidação ao longo de 2021–2025. A Resolução nº 131/2020 instituiu o regime, e a Resolução nº 175/2021 atualizou regras de adesão, gestão por metas, avaliação periódica e possibilidade de desligamento em caso de descumprimento. O desenho institucional inclui Plano Individual de Teletrabalho com metas e prazos definidos, acompanhamento mensal pela chefia e gestão da produtividade por indicadores. Normas e instrumentos complementares publicados em 2023–2025 detalham critérios (p. ex., arredondamento do limite por unidade), rotinas de monitoramento e condições especiais de trabalho, em alinhamento às diretrizes do CNJ. Estudos acadêmicos sobre o TJGO situam esse

arranjo como movimento de modernização com foco em resultados e *accountability*, mas salientam atenção a ergonomia, saúde mental e segurança da informação.

A partir dessa análise, busca-se responder à seguinte questão norteadora: Em que medida a gestão do teletrabalho influencia a qualidade de vida no trabalho, nos aspectos individuais e contextuais, e a percepção de sobrecarga dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como os servidores públicos do TJGO percebem sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho, por meio dos fatores de proteção ou de intensificação da sobrecarga laboral

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, este estudo se desdobra em metas específicas que buscam proporcionar uma compreensão aprofundada dos benefícios do regime de teletrabalho sobre os servidores e sobre a estrutura institucional do TJGO. Em particular, pretende-se:

- Analisar a influência da autogestão do teletrabalho e do contexto do teletrabalho sobre a percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT), considerando aspectos como autonomia, organização das rotinas e suporte institucional.
- Investigar a relação entre estrutura tecnológica e infraestrutura de trabalho na eficácia do teletrabalho, verificando como ferramentas digitais, conectividade e ambiente físico impactam o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.
- Examinar os efeitos da sobrecarga de trabalho no regime de teletrabalho, identificando seus reflexos na saúde ocupacional, no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e nas estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores.

1.4 PROPÓSITO E RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO

A relevância e o propósito deste estudo residem na crescente adoção do teletrabalho no setor público, que tem provocado impactos significativos tanto para os servidores quanto para

as instituições. No contexto do TJGO, essa modalidade apresenta desafios e oportunidades que demandam uma análise aprofundada. O objetivo é investigar de que maneira o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos servidores, em articulação com os objetivos estratégicos do poder público. Busca-se, ainda, compreender os benefícios institucionais e os obstáculos enfrentados na implementação dessa prática.

Com a pandemia da COVID-19, a implantação do teletrabalho foi acelerada em escala global, consolidando-se como uma alternativa viável para a continuidade das atividades laborais, sobretudo no setor público. Essa transição, entretanto, exigiu mudanças estruturais e gerenciais que impactaram a organização do trabalho, os métodos de supervisão e a avaliação de desempenho (Mendes; Wander, 2022).

Nesse contexto, torna-se essencial compreender como o teletrabalho pode ser institucionalizado de forma eficaz no âmbito do Poder Judiciário, assegurando ganhos para os servidores e para a administração pública. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre novas formas de organização do trabalho no setor público, com foco no Poder Judiciário, área que ainda carece de investigações aprofundadas sobre os efeitos do teletrabalho. A literatura atual apresenta resultados divergentes: enquanto alguns autores destacam vantagens como flexibilidade, aumento de produtividade e redução de custos, outros apontam dificuldades relacionadas à supervisão, à intensificação da carga de trabalho e a impactos sobre a saúde mental (Rosenfield; Alves, 2011).

Nesse sentido, ao investigar o TJGO, esta pesquisa busca apresentar e preencher lacunas existentes e oferecer um panorama mais detalhado sobre os benefícios do teletrabalho ao servidor público, considerando variáveis institucionais e tecnológicas. No campo institucional, os resultados poderão subsidiar políticas de gestão e inovação administrativa, oferecendo diretrizes para a implementação mais eficiente do teletrabalho no TJGO e em outras instâncias do Poder Judiciário. Espera-se que o estudo identifique boas práticas, ao mesmo tempo em que aponte ajustes necessários para a melhoria das condições de trabalho dos servidores e para a otimização dos processos administrativos. Dessa forma, os achados poderão contribuir para o aperfeiçoamento de políticas públicas alinhadas às necessidades dos servidores e às exigências organizacionais.

De acordo com Beckel e Fisher (2022), as pesquisas anteriores sobre o trabalho remoto focaram, em sua maioria, nos resultados ligados ao desempenho profissional, em vez de abordar a saúde e o bem-estar dos colaboradores no contexto do teletrabalho. Entretanto, em virtude do crescimento da frequência do trabalho remoto na última década, além da rápida e significativa ampliação ocasionada pela pandemia da COVID-19, surge uma necessidade urgente de

compreender de que maneira o teletrabalho pode influenciar o bem-estar físico e mental dos colaboradores.

A relevância social da pesquisa está na sua capacidade de avaliar os benefícios do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores, especialmente no que se refere ao bem-estar, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e aos reflexos na saúde física e mental. Dependendo dos resultados obtidos, poderão ser indicadas medidas complementares, como programas de capacitação tecnológica, suporte psicológico e estratégias de gestão voltadas à humanização do ambiente de trabalho, de modo a garantir que o teletrabalho se consolide como uma alternativa sustentável e benéfica para servidores e instituições (Becker, 2020).

Portanto, levando em conta a importância e a contemporaneidade da questão, especialmente no que se refere às evidências trazidas no estudo de Oliveira *neto* (2017) acerca da conexão entre o teletrabalho e as dimensões de sustentabilidade dos ODS, com ênfase no objetivo de assegurar acesso a cuidados de saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as faixas etárias; considerando a provável continuidade da atuação no trabalho remoto após a pandemia, ainda que de maneira híbrida (Athanasiadou; Theriou, 2021; Vieira de Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023), analisar e entender a variável ‘Sobrecarga resultante do Teletrabalho Obrigatório’, que faz parte da escala de e-QVT Obrigatório, é essencial para a melhoria das políticas e práticas eficazes de gestão de recursos humanos no setor público com o objetivo de aumentar as vantagens e reduzir as causas de desconforto ligadas ao trabalho remoto.

Diante do avanço do teletrabalho no setor público e das transformações que ele tem promovido na organização do trabalho, analisar seus impactos sob as perspectivas individual e institucional poderá gerar contribuições relevantes para o fortalecimento da gestão pública e para a melhoria da eficiência na prestação jurisdicional. Assim, este estudo pretende oferecer subsídios práticos e teóricos para a consolidação de políticas de teletrabalho mais eficazes, justas e alinhadas com as demandas contemporâneas do servidor e da administração pública.

Com isso, espera-se que os dados e análises produzidos por este estudo contribuam para a construção de um diagnóstico abrangente sobre o teletrabalho no Poder Judiciário, oferecendo subsídios relevantes para o aperfeiçoamento das práticas institucionais e das políticas públicas voltadas à gestão do trabalho descentralizado.

1.5 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E ESCOPO DE ANÁLISE

Este estudo concentra-se na análise do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com ênfase na experiência dos servidores que atuam no TJGO. A investigação

buscará compreender os benefícios dessa modalidade laboral na qualidade de vida dos servidores, considerando dimensões como bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e desempenho funcional.

Paralelamente, a pesquisa também examinará os efeitos do teletrabalho sob a ótica institucional, avaliando seus desafios para a administração pública, especialmente no que se refere à eficiência organizacional, à modernização administrativa e à adoção de modelos de gestão orientados por resultados (Castells, 2018; Rosenfield; Alves, 2011).

Por exemplo, Pereira (2020) investigaram o teletrabalho no Tribunal de Justiça do Amapá e verificaram que 88,5% dos servidores relataram satisfação com o regime remoto, embora tenham apontado desafios relacionados às Tecnologias da Informação e Comunicação

O foco será restrito aos servidores, o que permitirá analisar os efeitos do teletrabalho em um segmento específico e com características funcionais próprias dentro do Poder Judiciário. O recorte temporal adotado contempla o período pós-pandemia, a partir de 2020, quando o teletrabalho passou a ser amplamente implementado e, progressivamente, institucionalizado no setor público brasileiro, consolidando-se como uma prática administrativa relevante (Brasil, 2020). Para a condução da pesquisa, será adotada uma abordagem quanti-qualitativa com servidores do TJGO, com base em levantamento bibliográfico e análise documental.

Será utilizada a Escala e-QVT, validada por Andrade (2020), composta por 27 itens distribuídos em cinco dimensões: (1) Autogestão do Teletrabalho; (2) Contexto do Teletrabalho; (3) Infraestrutura do Trabalho; (4) Estrutura Tecnológica; e (5) Sobrecarga de Trabalho. A escala apresenta índices robustos de confiabilidade, com Alfa de Cronbach entre 0,734 e 0,889, conforme estudos anteriores. A opção por esse instrumento permite análise comparativa com investigações já realizadas em outros órgãos públicos, como a UnB (Fayad; Nunes, 2023) e a UFERSA (Souza, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo introduz os fundamentos conceituais e teóricos que sustentam a análise. Apresenta a evolução histórica do trabalho, destacando a transição da era industrial para a era digital e o papel da Quarta Revolução Industrial. Em seguida, aprofunda a discussão sobre as novas tecnologias e seus impactos nas relações laborais, com foco na administração pública. O teletrabalho é conceituado em suas diversas modalidades (*home office*, híbrido e remoto), ressaltando suas vantagens e desvantagens no setor público. Aborda-se também a QVT, com base nos modelos clássicos de Walton e na perspectiva psicossocial de Limongi-França, relacionando-a aos benefícios e riscos do trabalho remoto. Por fim, examina-se a inovação no Judiciário e os desafios institucionais que emergem da implementação do teletrabalho, criando o arcabouço necessário para a análise empírica.

2.1 O TRABALHO – HISTÓRIA E FUTURO

O século XXI desponta como uma era marcada por transformações intensas nos modelos e nos conceitos relacionados ao trabalho, impulsionadas por inovações tecnológicas, mudanças estruturais na economia e um crescente processo de globalização. Nesse cenário, as relações laborais estão em constante redefinição, com o surgimento de novas modalidades, como o teletrabalho, e a substituição de atividades humanas por sistemas automatizados e inteligência artificial. Tais mudanças não só remodelam o ambiente de trabalho, mas também trazem grandes desafios em relação aos paradigmas históricos sobre produtividade, organização e interação social (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Com raízes que remontam às transformações econômicas e tecnológicas ao longo dos séculos, a evolução do trabalho percorre um trajeto que vai das atividades de subsistência caça, pesca, coleta e, posteriormente, agricultura, até formas complexas de produção e coordenação em larga escala. A Revolução Agrícola, ocorrida há cerca de 10 mil anos, viabilizou a fixação em territórios, a organização das primeiras civilizações e a divisão social do trabalho, criando condições para o aumento de produtividade e para a institucionalização de relações laborais mais estruturadas (Polanyi, 1944). Esse movimento histórico evidencia que o trabalho sempre respondeu às exigências materiais de cada época, moldando e sendo moldado por arranjos sociais, políticos e econômicos.

A grande ruptura, contudo, se intensificou com as Revoluções Industriais. No século XVIII, a Primeira Revolução Industrial introduziu a mecanização e a produção fabril, deslocando trabalhadores do campo para os centros urbanos e consolidando a produção em escala, processo aprofundado posteriormente pela administração científica e pelo taylorismo, que buscavam padronização e controle do tempo e do método de trabalho (Taylor, 1911; Schwab, 2016). A Segunda Revolução Industrial agregou eletricidade e produção em massa, enquanto, a partir da década de 1970, a informatização e as telecomunicações impulsionaram a descentralização e a globalização do trabalho, abrindo caminho para práticas remotas e para a intensificação do trabalho cognitivo. Nesse contexto, a passagem do analógico ao digital e a Quarta Revolução Industrial consolidam uma nova dinâmica, marcada por virtualidade, conectividade global e reorganização das estruturas produtivas e das relações de trabalho (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Schwab, 2016).

Em sincronia, a automação e os sistemas informatizados começaram a substituir empregos formais em diversas indústrias, enquanto novos setores, como o de tecnologia da informação, criavam oportunidades. A transição do analógico para o digital mudou não apenas as ferramentas de trabalho, mas também as relações laborais, cada vez mais mediadas pela virtualidade e dissociadas da presença física. Atualmente, vivemos o período denominado Quarta revolução Industrial caracterizada pela fusão de tecnologias digitais, biológicas e físicas. A inteligência artificial, a robótica e a internet das coisas estão redefinindo os modelos de trabalho, com máquinas substituindo atividades humanas em uma escala nunca vista. Essa transformação traz benefícios em termos de produtividade, mas também desafios como a redução de empregos formais e a necessidade de qualificação contínua (Schwab, 2016).

As relações de trabalho tornam-se cada vez mais virtuais, com equipes dispersas globalmente colaborando em tempo real. Empresas de diferentes partes do mundo conectam-se facilmente, transformando a maneira como entendemos organização, trabalho e sociedade. Enquanto a tecnologia expande as possibilidades de produção e interação, também levanta questões sobre a desconexão física e o impacto social dessas mudanças. O futuro aponta para uma integração crescente entre trabalho humano e tecnológico. A globalização, aliada à virtualização do trabalho, está aproximando as pessoas do planeta inteiro, permitindo colaborações transcontinentais e reconfigurando o conceito de local de trabalho. No entanto, o desafio permanece: garantir que a tecnologia seja uma ferramenta de inclusão e não de exclusão, para promover um equilíbrio entre inovação, bem-estar humano e sustentabilidade (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Schwab, 2016).

Nas configurações atuais do mundo, prevê-se que a automação intensificada provoque mudanças profundas no mercado de trabalho, incluindo a transformação de profissões tradicionais, a redução de empregos formais e a substituição de trabalhadores por máquinas programadas com algoritmos. Essas alterações estão acontecendo em um ritmo muito mais acelerado do que nas revoluções industriais passadas, caracterizando um período de mudanças significativas e disruptivas (Schwab, 2016). Nesse contexto, surgem importantes reflexões sociológicas sobre as transformações no trabalho e seus impactos na humanidade. No período industrial, predominavam valores como a racionalidade técnica, a busca por eficiência e produtividade, a centralização das atividades em espaços e tempos específicos, a sincronização rígida, estruturas organizacionais hierárquicas e a ênfase na produção em escala, marcada por intensa competição entre empresas.

No contexto contemporâneo, por outro lado, destacam-se a virtualização e a globalização como valores predominantes. A virtualidade dissocia as interações humanas e as relações com os objetos da presença física, redefinindo a maneira como nos conectamos uns com os outros e com o trabalho. Simultaneamente, a globalização amplia a familiaridade com o mundo como um todo, transformando o planeta em uma vizinhança compartilhada, na qual empresas e pessoas localizadas em qualquer região estão interligadas, redefinindo as noções de organização, trabalho e sociedade. Essas mudanças abrem caminho para novas investigações acadêmicas, proporcionando uma dimensão ampliada para análises futuras sobre o trabalho e seus impactos na sociedade e nas organizações, não apenas no âmbito individual, mas também na estrutura organizacional e na forma como a sociedade se adapta às transformações tecnológicas e econômicas que moldam o futuro (Schwab, 2016). .

2.2 NOVAS TECNOLOGIAS E A RECONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS

A Quarta Revolução Industrial caracteriza-se pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, resultando em novas formas de organização produtiva e social (Schwab, 2016). No setor público, esses avanços transformam processos administrativos e de prestação de serviços, tornando-os mais ágeis e acessíveis. Tecnologias como inteligência artificial, big data e blockchain são aplicadas em políticas públicas e sistemas de gestão, aumentando a transparência e a eficiência (Dejavite, 2022). Essa reconfiguração, contudo, exige atualização constante de competências dos servidores e adaptação institucional.

Um dos impactos mais significativos está na automação de tarefas repetitivas e burocráticas, permitindo que servidores se concentrem em atividades estratégicas. Estudos de

Brynjolfsson e McAfee (2017) demonstram que a automação reduz custos operacionais e aumenta a precisão nos serviços, mas pode gerar resistências organizacionais devido ao medo de substituição da força de trabalho. No Brasil, iniciativas como o Gov.br e o processo eletrônico no Judiciário ilustram a incorporação de tais inovações (CNJ, 2022). Entretanto, a modernização tecnológica não se dá de forma homogênea. Enquanto alguns órgãos avançam rapidamente na digitalização, outros enfrentam dificuldades estruturais, como escassez de investimentos e barreiras culturais à inovação. Segundo pesquisa da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) em 2020, a transformação digital em governos requer liderança política, investimentos em infraestrutura e mudança na cultura organizacional para alcançar resultados sustentáveis.

Outro aspecto relevante é a exigência de novos arranjos laborais, em que a conectividade permanente amplia as expectativas de disponibilidade dos trabalhadores, promovendo uma redefinição das fronteiras entre vida pessoal e profissional. No setor público, essa condição pode gerar tensões entre a necessidade de oferecer serviços contínuos e o direito ao descanso dos servidores (Oliveira; Pantoja, 2018). Por fim, observa-se que a Quarta Revolução Industrial não apenas modifica processos de trabalho, mas também redefine a própria noção de serviço público. A digitalização e o teletrabalho consolidam-se como instrumentos de inovação e modernização, mas demandam políticas claras de gestão de pessoas, treinamento contínuo e preservação da qualidade de vida dos servidores (Maranhão; Pantoja, 2024).

A pandemia da COVID-19 acelerou de forma inédita a implementação do teletrabalho em todo o mundo, inclusive no setor público brasileiro. A adoção do trabalho remoto durante a crise sanitária foi uma das maiores transformações organizacionais da história recente, forçando governos a se adaptarem em prazos curtos para manter a continuidade dos serviços. No Brasil, decretos emergenciais possibilitaram a migração em massa para o trabalho remoto no Judiciário, universidades públicas e órgãos da administração direta. Essa transição evidenciou tanto potencialidades quanto limitações. Do ponto de vista positivo, pesquisas indicam aumento da produtividade em determinadas áreas, especialmente aquelas que utilizam sistemas eletrônicos consolidados, como tribunais com processos digitais (Maranhão; Pantoja, 2024). Além disso, o trabalho remoto contribuiu para a redução da exposição ao vírus e para a preservação da saúde de servidores e usuários dos serviços.

Por outro lado, a ausência de preparação prévia gerou desafios. Muitos órgãos não possuíam infraestrutura tecnológica adequada, obrigando servidores a utilizarem recursos próprios. Segundo Oliveira e Pantoja (2018), essa improvisação resultou em sobrecarga

cognitiva e dificuldades de adaptação, além de aumentar desigualdades entre servidores com diferentes condições socioeconômicas. Outro ponto crítico foi a intensificação dos conflitos entre vida pessoal e profissional, sobretudo entre mulheres. Portanto, a pandemia funcionou como catalisador de mudanças organizacionais. Ela mostrou que o teletrabalho é viável e pode contribuir para a modernização da administração pública, mas também revelou fragilidades estruturais e riscos psicossociais que precisam ser mitigados para garantir sustentabilidade a longo prazo (Limongi-França, 2019).

2.3 O TELETRABALHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.3.1 Conceituação de teletrabalho: trabalho remoto, híbrido e *home office*

O conceito de teletrabalho envolve múltiplas modalidades, que vão desde o *home office* integral até o modelo híbrido, no qual o servidor alterna entre atividades presenciais e remotas. Segundo Baruch (2001), teletrabalho é qualquer arranjo laboral em que o trabalhador desempenha suas funções fora das dependências formais da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Na administração pública, essa prática tem sido normatizada por atos administrativos que buscam conciliar eficiência institucional com direitos dos servidores.

O *home office*, amplamente difundido durante a pandemia, é caracterizado pelo exercício das atividades diretamente na residência do trabalhador. Já o modelo híbrido, que ganhou força no período pós-pandemia, combina momentos de trabalho remoto e presencial, visando equilibrar produtividade e interação social (Allen; Golden; Shockley, 2015). Essa diferenciação é fundamental para avaliar impactos distintos sobre a QVT e sobre a produtividade institucional.

Estudos de Messenger e Gschwind (2016) destacam que o teletrabalho pode ser classificado em três dimensões: espacial (fora do espaço físico da organização), temporal (fora do horário tradicional de trabalho) e tecnológico (mediado por TICs). Essa classificação é especialmente útil para o setor público, onde normas rígidas de horário e presença são frequentemente aplicadas.

No Brasil, o Decreto nº 11.072/2022 estabeleceu diretrizes para o teletrabalho no âmbito da administração pública federal, diferenciando modalidades e prevendo requisitos de acompanhamento de desempenho. Essa regulamentação buscou institucionalizar práticas emergenciais implementadas durante a pandemia, conferindo maior segurança jurídica ao

modelo (Brasil, 2022). Assim, compreender o conceito de teletrabalho em suas variações é essencial para que gestores e servidores possam alinhar expectativas, definir regras claras e assegurar que a inovação organizacional não comprometa direitos trabalhistas nem a qualidade da prestação dos serviços públicos.

2.3.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público

Entre as principais vantagens do teletrabalho no setor público destacam-se a redução de custos operacionais, a diminuição do tempo de deslocamento e a maior flexibilidade para o servidor. De acordo com Allen; Golden e Shockley (2015), tais fatores tendem a aumentar a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, além de favorecer indicadores de desempenho. No Judiciário, por exemplo, verificou-se aumento na celeridade processual e redução de congestionamento com a adoção do regime remoto (Maranhão; Pantoja, 2024).

Outro benefício é a possibilidade de inclusão de servidores com limitações físicas ou residentes em localidades distantes dos centros administrativos. Estudos de Oliveira e Pantoja (2018) apontam que o teletrabalho pode ser ferramenta de acessibilidade, promovendo diversidade e ampliando a capacidade institucional. Além disso, há impactos positivos para o meio ambiente, com redução de emissões de gases poluentes devido à diminuição de deslocamentos diários.

Contudo, o teletrabalho também apresenta desvantagens significativas. Entre elas estão a intensificação da jornada laboral, a dificuldade de separar vida pessoal e profissional e o risco de isolamento social. Tais fatores podem resultar em desgaste físico e emocional, afetando tanto a QVT quanto a produtividade a médio e longo prazo. A infraestrutura tecnológica também constitui um desafio. Nem todos os órgãos possuem recursos adequados para garantir segurança da informação, acesso remoto e suporte técnico eficiente. Isso pode gerar desigualdade entre servidores e comprometer a qualidade do serviço prestado. Segundo Allen, Golden e Shockley (2015), a falta de suporte institucional é um dos fatores mais críticos para a insatisfação em regimes remotos. Portanto, o teletrabalho deve ser implementado de forma planejada, com medidas que maximizem seus benefícios e mitiguem riscos. No setor público, isso envolve regulamentação clara, suporte tecnológico, acompanhamento psicossocial e políticas de valorização do servidor, de modo a garantir que a inovação organizacional não comprometa o bem-estar nem a qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Walton (1973) propôs um dos modelos mais influentes de QVT, estruturado em oito dimensões: compensação justa, condições de trabalho seguras, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento, integração social, constitucionalismo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e relevância social da vida no trabalho. Esse modelo é amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas e práticas organizacionais como referência para analisar o bem-estar dos trabalhadores.

No setor público, as dimensões de Walton (1973) permitem avaliar de forma abrangente os efeitos das políticas de gestão de pessoas sobre o desempenho e a satisfação dos servidores. Por exemplo, a compensação justa pode ser analisada em termos de progressão na carreira, enquanto a integração social relaciona-se à cooperação entre equipes em ambientes digitais. A aplicação desse modelo possibilita diagnóstico consistente das condições laborais.

Outro ponto relevante é que as dimensões de Walton (1973) se complementam, reforçando a necessidade de políticas integradas. Um ambiente com boa remuneração, mas sem oportunidades de desenvolvimento ou equilíbrio vida-trabalho, dificilmente proporcionará elevada qualidade de vida. Portanto, gestores públicos precisam compreender que a QVT não é resultado de um único fator, mas da interação entre múltiplas condições laborais. Assim, o modelo de Walton constitui um referencial teórico sólido para analisar os efeitos do teletrabalho sobre a QVT. Ele permite compreender como ganhos de flexibilidade podem ser neutralizados por riscos psicossociais, orientando a formulação de políticas públicas que conciliem inovação organizacional com o bem-estar dos servidores.

Já, Limongi-França (2019) amplia a discussão de Walton ao incorporar a visão psicossocial da Qualidade de Vida no Trabalho, destacando que o bem-estar laboral deve ser analisado a partir da interação entre fatores individuais, organizacionais e sociais. Para a autora, a QVT envolve não apenas condições objetivas, mas também percepções subjetivas dos trabalhadores sobre saúde, motivação e realização profissional. Essa abordagem é particularmente relevante no contexto do teletrabalho, onde aspectos subjetivos ganham maior destaque. A sensação de isolamento, a dificuldade de separação entre papéis e o estresse decorrente da hiperconectividade afetam diretamente a percepção de bem-estar, mesmo quando existem condições objetivas adequadas. Portanto, segundo o referido autor, compreender a dimensão psicossocial é essencial para elaborar estratégias eficazes de gestão de pessoas.

Estudos empíricos reforçam essa perspectiva, Maranhão e Pantoja (2024), ao analisarem servidores públicos em teletrabalho, identificaram que fatores como apoio institucional, reconhecimento profissional e autonomia são determinantes para a satisfação e a motivação.

Tais elementos não se restringem a aspectos materiais, mas envolvem a percepção de valorização e pertencimento. Além disso, a visão psicossocial da QVT integra aspectos de saúde mental e equilíbrio emocional, frequentemente negligenciados nas análises tradicionais. O aumento de casos de *burnout* entre servidores em teletrabalho, apontado por Leiter e Maslach (2014), evidencia a importância de políticas institucionais que considerem o bem-estar subjetivo. As contribuições de Limongi-França complementam o modelo de Walton ao destacar a centralidade da percepção do trabalhador e dos fatores psicossociais. Essa perspectiva permite compreender de forma mais completa os impactos do teletrabalho sobre a QVT e orientar gestores públicos na formulação de práticas mais humanas e eficazes.

Conforme Andrade (2020), a análise fatorial da pesquisa revelou cinco dimensões principais que estruturam a experiência do teletrabalho: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho. Cada uma delas apresenta relevância específica para compreender os impactos desse modelo nas condições de vida e no desempenho profissional dos trabalhadores.

A Autogestão do Teletrabalho refere-se à capacidade do indivíduo de organizar e conduzir suas atividades de forma autônoma, sem supervisão presencial direta. Inclui competências de planejamento, disciplina, gerenciamento de tempo e autocontrole, fundamentais para manter a produtividade e alcançar metas. Trata-se de uma dimensão associada à noção de autonomia funcional e ao desenvolvimento de habilidades autorregulatórias, que permitem ao trabalhador equilibrar exigências profissionais e pessoais.

O Contexto do Teletrabalho abrange os fatores institucionais e organizacionais que moldam a experiência de trabalhar remotamente. Envolve políticas internas, normas de funcionamento, expectativas de produtividade e a forma como gestores e equipes estruturam a comunicação e a colaboração. Um contexto organizacional claro, com diretrizes bem definidas e suporte gerencial, tende a potencializar os benefícios do teletrabalho, ao passo que a ausência de políticas pode gerar insegurança e conflitos.

A Estrutura Tecnológica compreende os recursos digitais, plataformas de comunicação e sistemas de informação disponibilizados para viabilizar o trabalho remoto. A qualidade e a confiabilidade desses recursos são determinantes para a execução eficiente das tarefas. Além disso, essa dimensão inclui a capacitação dos trabalhadores no uso das ferramentas, de modo a reduzir dificuldades técnicas e evitar a exclusão digital.

A Infraestrutura de Trabalho diz respeito às condições físicas e materiais disponíveis para o desempenho das atividades em ambiente remoto. Isso envolve desde equipamentos ergonômicos adequados até a qualidade do espaço doméstico destinado ao trabalho. A falta de

uma infraestrutura apropriada pode gerar desconforto, problemas de saúde ocupacional e redução de desempenho, impactando diretamente a qualidade de vida no teletrabalho.

Por fim, a Sobrecarga de Trabalho representa os efeitos do aumento de demandas, prazos reduzidos e intensificação das atividades que podem emergir no regime remoto. Essa dimensão está ligada a fenômenos como o “teletrabalho sempre disponível”, no qual o trabalhador é constantemente acionado fora do horário regular. A sobrecarga afeta tanto a saúde física e mental quanto o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, configurando um dos principais desafios para a sustentabilidade do modelo.

2.5 TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: INTER-RELAÇÕES

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolidou-se como um dos conceitos mais abrangentes e sensíveis da gestão contemporânea de pessoas, representando não apenas um conjunto de práticas administrativas, mas uma filosofia profundamente humana que busca equilibrar produtividade e bem-estar. A expressão surgiu nos Estados Unidos, na década de 1950, mas ganhou vigor teórico e empírico nas décadas seguintes, especialmente a partir das reflexões de autores como Walton (1973), Hackman e Oldham (1980) e Limongi-França (2017). Esses estudiosos compreendem a QVT como um processo dinâmico e multifacetado que envolve a satisfação das necessidades humanas no trabalho, o reconhecimento do valor do colaborador e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, participativos e emocionalmente sustentáveis.

Segundo Walton (1973), a QVT abrange oito dimensões centrais: compensação justa e adequada, condições seguras e saudáveis de trabalho, oportunidades de crescimento, integração social na organização, constitucionalismo organizacional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relevância social da vida no trabalho e estabilidade profissional. Essas dimensões interligam-se de modo harmônico e sinérgico, demonstrando que a qualidade de vida depende tanto de fatores objetivos, como remuneração, carga horária e ergonomia quanto de fatores subjetivos, como reconhecimento, pertencimento e sentido existencial. Chiavenato (2020) acrescenta que a QVT reflete a maturidade emocional e ética das organizações modernas, as quais precisam enxergar seus colaboradores não como recursos produtivos, mas como seres humanos complexos, portadores de emoções, valores e aspirações.

A literatura brasileira, notadamente através de Limongi-França (2017), aprofundou essa concepção, propondo o modelo biopsicossocial-espiritual da QVT. Nesse modelo, o trabalho é visto como uma experiência integral, que deve atender às dimensões física, psicológica, social

e espiritual da pessoa. Assim, o bem-estar no trabalho não se resume à ausência de sofrimento, mas envolve o florescimento humano conceito que se aproxima das teorias de Seligman (2011) sobre felicidade autêntica e propósito. No mesmo sentido, Fernandes (2021) ressalta que organizações emocionalmente inteligentes e eticamente responsáveis tendem a alcançar índices mais elevados de comprometimento e inovação, pois cultivam ambientes inspiradores, baseados na confiança, no diálogo e na empatia.

O avanço tecnológico, a globalização dos mercados e as novas formas de trabalho como o teletrabalho e o modelo híbrido, intensificaram os debates sobre QVT. A flexibilidade trazida pela digitalização pode ampliar a autonomia e a satisfação, mas também pode aumentar a sobrecarga cognitiva, a solidão organizacional e o esgotamento mental. De acordo com Ferreira (2020), a gestão da qualidade de vida precisa adaptar-se aos desafios contemporâneos, estabelecendo políticas institucionais que contemplem o equilíbrio entre desempenho e saúde mental, ergonomia digital e o direito à desconexão. O autor enfatiza que o excesso de controle e a pressão por resultados corroem o sentido do trabalho, transformando o ambiente organizacional em espaço de sofrimento, ansiedade e alienação.

A relação entre QVT e desempenho organizacional também foi amplamente demonstrada em estudos empíricos. Walton (1975) e Hackman & Oldham (1980) verificaram que ambientes psicologicamente seguros e justos tendem a gerar maior produtividade e menor rotatividade. No contexto brasileiro, estudos de Albuquerque e França (2021) confirmam que programas estruturados de QVT impactam positivamente a motivação, reduzem afastamentos por doenças ocupacionais e fortalecem o engajamento coletivo. Tais resultados revelam que a qualidade de vida no trabalho transcende o campo da gestão de recursos humanos, configurando-se como instrumento estratégico de sustentabilidade organizacional e de responsabilidade social corporativa.

A QVT também representa uma dimensão ética do trabalho. Sob essa perspectiva, Dejours (1992) argumenta que a qualidade de vida relaciona-se intimamente ao reconhecimento e ao sentido do fazer laboral. O autor propõe que o sofrimento no trabalho não deve ser ocultado, mas compreendido como expressão do conflito entre desejo e realidade produtiva. O trabalho saudável, portanto, é aquele que permite ao indivíduo sentir-se autor e não apenas executor de suas ações. Essa visão humanista da QVT rompe com a lógica estritamente instrumental da gestão e reafirma o valor moral do trabalho como espaço de criação, solidariedade e identidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho constitui um conceito multifacetado, repleto de significados éticos, sociais e psicológicos. Ela transcende indicadores técnicos de produtividade

e se enraíza em dimensões profundamente humanas, saúde, dignidade, pertencimento e propósito. Organizações que investem em QVT constroem ambientes mais harmônicos, criativos e resilientes, onde o trabalho deixa de ser mera obrigação e se transforma em experiência de realização e sentido. Assim, promover a QVT significa reconhecer que o sucesso organizacional genuíno depende, acima de tudo, do florescimento pleno das pessoas que o tornam possível.

2.5.1 A influência do teletrabalho na QVT: autonomia, conforto e bem-estar

Um dos principais benefícios atribuídos ao teletrabalho é o aumento da autonomia dos trabalhadores. Segundo Gajendran e Harrison (2007), a flexibilidade espacial e temporal permite maior controle sobre as atividades e contribui para a satisfação laboral. No setor público, isso se traduz em maior liberdade para servidores organizarem suas tarefas de acordo com demandas pessoais e institucionais.

Além da autonomia, o conforto do ambiente doméstico é frequentemente associado ao bem-estar no teletrabalho. Estudos de Bloom et al. (2015) mostraram que trabalhadores em teletrabalho relataram maior satisfação e menor rotatividade, resultados que podem ser replicados no serviço público quando há suporte adequado. A redução de tempo gasto em deslocamentos também é um fator positivo amplamente reconhecido.

Outro aspecto importante é a possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal de maneira mais equilibrada. Pesquisas de Allen, Golden e Shockley (2015) apontam que o teletrabalho pode reduzir o estresse associado ao trânsito e ampliar a disponibilidade de tempo para atividades familiares e pessoais, fortalecendo a QVT. Entretanto, tais benefícios dependem do suporte institucional. No serviço público brasileiro, pesquisas de Maranhão e Pantoja (2024) indicam que a autonomia só é percebida positivamente quando acompanhada de clareza nas metas e de confiança da gestão. Caso contrário, pode gerar insegurança e aumento da pressão por produtividade. Assim, a influência positiva do teletrabalho na QVT não é automática. Ela depende de políticas organizacionais que assegurem equilíbrio entre autonomia e responsabilidade, forneçam infraestrutura adequada e valorizem a saúde mental, garantindo que os benefícios superem os riscos.

2.5.2 Sobrecarga, isolamento e *burnout*: riscos psicossociais do trabalho remoto

Apesar das inúmeras vantagens atribuídas ao teletrabalho, há riscos psicossociais que podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade desse modelo. Entre os principais desafios estão a sobrecarga de atividades, o isolamento social e o aumento de casos de estresse ocupacional e *burnout*. Segundo Leiter e Maslach (2014), o *burnout* é resultado de um desequilíbrio persistente entre demandas elevadas e recursos insuficientes para enfrentá-las, manifestando-se por exaustão emocional, cinismo e redução da eficácia profissional. No teletrabalho, a intensificação das tarefas e a diluição das fronteiras entre vida pessoal e profissional ampliam a vulnerabilidade dos servidores a esse fenômeno.

Estudos recentes apontam que a ausência de separação física entre espaço doméstico e profissional gera uma “permanente disponibilidade” do trabalhador, levando à fadiga crônica. De acordo com Allen, Golden e Shockley (2015), os teletrabalhadores tendem a trabalhar mais horas do que aqueles em regime presencial, em parte pela pressão para demonstrar produtividade à distância. Essa intensificação das jornadas resulta em riscos de sobrecarga cognitiva, redução do tempo de descanso e dificuldades em manter o equilíbrio entre demandas pessoais e laborais, fatores diretamente associados ao desgaste psicológico. Outro aspecto relevante é o isolamento social, em que a ausência de interações presenciais pode fragilizar o sentimento de pertencimento e comprometer a construção de vínculos entre equipes. No contexto do teletrabalho, a diminuição do contato face a face pode gerar sentimentos de solidão, desmotivação e até de alienação, prejudicando não apenas a saúde mental dos indivíduos, mas também a sinergia institucional necessária para alcançar resultados de qualidade.

No âmbito da administração pública, esses riscos se tornam ainda mais críticos, dado o caráter estratégico das funções exercidas. Pesquisas de Limongi-França (2019) reforça que a adoção de políticas de qualidade de vida no trabalho, aliada a práticas de gestão participativa, é essencial para mitigar os efeitos adversos do teletrabalho. Estratégias como acompanhamento psicossocial, programas de apoio ao servidor, treinamentos sobre gestão do tempo e incentivo a pausas regulares configuram medidas necessárias para reduzir a incidência de *burnout* e preservar o equilíbrio entre saúde e desempenho institucional.

2.5.3 Conflitos entre vida pessoal e profissional no teletrabalho

O teletrabalho, ao mesmo tempo em que proporciona flexibilidade e autonomia, também intensifica os conflitos entre vida pessoal e profissional. A ausência de delimitação clara entre os espaços de trabalho e de convivência familiar pode gerar uma sobreposição de papéis, resultando em dificuldades de concentração, interrupções frequentes e aumento da sensação de

sobrecarga. Segundo Hill, Hawkins e Miller (2004), o equilíbrio entre trabalho e família depende de fronteiras bem definidas, sendo que a dissolução dessas barreiras no teletrabalho contribui para a ampliação de tensões e conflitos no cotidiano dos trabalhadores.

Estudos conduzidos por Allen, Golden e Shockley (2015) apontam que o teletrabalho pode reduzir o estresse relacionado ao deslocamento e aumentar a satisfação em alguns contextos; entretanto, em contrapartida, pode agravar o conflito trabalho-família quando não há estratégias de gerenciamento adequadas. Essa situação é particularmente observada em servidores públicos, cuja demanda por cumprimento de metas e atendimento a prazos institucionais muitas vezes coincide com exigências familiares, como cuidado com filhos ou tarefas domésticas. Assim, o ambiente domiciliar, que deveria ser espaço de descanso, passa a ser também fonte de pressão e desgaste.

No contexto brasileiro, a pandemia da COVID-19 evidenciou de forma aguda esses desafios. Esse cenário aponta para a necessidade de políticas institucionais sensíveis às questões de gênero e à diversidade das condições familiares, de modo a evitar a intensificação das desigualdades já existentes no mundo do trabalho (Mendes; Wander, 2022).

Para mitigar tais conflitos, a literatura sugere a adoção de práticas de gestão voltadas ao bem-estar do trabalhador. Limongi-França (2019) ressalta a importância de programas de qualidade de vida que contemplem a flexibilização de horários, a capacitação em gestão do tempo e a valorização da saúde mental. Além disso, estratégias como a definição de metas realistas, o incentivo ao respeito aos horários de descanso e a promoção de uma cultura organizacional que reconheça as múltiplas dimensões da vida dos servidores são fundamentais para equilibrar demandas institucionais e pessoais. Dessa forma, o teletrabalho pode ser consolidado como um modelo sustentável, sem comprometer o bem-estar e a produtividade.

2.6 PODER JUDICIÁRIO E INOVAÇÕES NO TRABALHO

A transformação digital no Judiciário brasileiro representa um dos exemplos mais expressivos da incorporação de novas tecnologias na administração pública. Desde a criação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), os tribunais vêm substituindo gradualmente processos físicos por digitais, o que viabilizou o teletrabalho em larga escala. Segundo o CNJ (2022), mais de 90% dos processos já tramitam em meio eletrônico, o que contribuiu para a manutenção das atividades durante a pandemia.

Estudos de Maranhao e Pantoka (2024) indicam que a digitalização aumentou a agilidade processual e reduziu custos administrativos. Além disso, o teletrabalho dos servidores

possibilitou maior volume de decisões, demonstrando ganhos de produtividade institucional. Essa inovação também ampliou o acesso da população à Justiça, permitindo petições e consultas online. Entretanto, a digitalização também trouxe desafios, como a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e de capacitação contínua dos servidores. De acordo com Chiavenato (2020), a gestão de pessoas precisa se adaptar para fornecer suporte adequado, evitando que a inovação se converta em fonte de estresse.

Outro desafio é a inclusão digital. Parte da população e até mesmo alguns servidores ainda enfrenta dificuldades de acesso à internet de qualidade, o que pode gerar desigualdades no usufruto das inovações. Isso evidencia a necessidade de políticas públicas que democratizem o acesso às tecnologias. Portanto, a transformação digital do Judiciário é uma inovação estruturante que possibilita o teletrabalho e aumenta a eficiência institucional. Contudo, sua sustentabilidade depende de investimentos contínuos em tecnologia, capacitação e inclusão digital, para garantir que os benefícios sejam acessíveis a todos.

A cultura organizacional do Judiciário, historicamente marcada pelo formalismo e pela centralidade do trabalho presencial, constitui uma barreira relevante à consolidação do teletrabalho. Estudos de Oliveira e Pantoja (2018) demonstram que, embora gestores reconheçam ganhos de produtividade no teletrabalho, muitos ainda associam desempenho à presença física. Isso cria tensões entre inovação e práticas tradicionais. Além disso, a ausência de padronização nas regras institucionais gera insegurança tanto para gestores quanto para servidores.

A hierarquia rígida também influencia a percepção sobre autonomia no trabalho remoto. Enquanto servidores valorizam a flexibilidade, gestores muitas vezes percebem perda de controle sobre as equipes. Essa tensão foi evidenciada em pesquisa de Messenger e Gschwind (2016), que destacam a importância de estabelecer indicadores claros de desempenho para superar resistências. Outro fator é a desconfiança quanto à qualidade do serviço prestado à distância. Parte da cultura organizacional ainda valoriza o “trabalho visível”, dificultando o reconhecimento de resultados obtidos remotamente. Essa mentalidade precisa ser transformada para que o teletrabalho seja consolidado como prática legítima. Assim, superar resistências culturais exige políticas de gestão participativa, comunicação clara e formação de lideranças capazes de valorizar resultados em vez de presença física. Apenas dessa forma será possível alinhar inovação tecnológica e cultura institucional no Judiciário.

2.6.1 Gestão de pessoas e avaliação de desempenho no TJGO

A implementação do teletrabalho no TJGO trouxe desafios específicos para a gestão de pessoas. A necessidade de monitorar resultados à distância exigiu a adoção de novos instrumentos de avaliação de desempenho, baseados em indicadores objetivos e metas institucionais. A avaliação por resultados é fundamental para assegurar a eficiência do trabalho remoto. No TJGO, pesquisas internas indicaram aumento no número de decisões proferidas durante o período de teletrabalho compulsório na pandemia, evidenciando ganhos de produtividade (CNJ, 2022). Contudo, gestores relataram dificuldades em acompanhar fatores qualitativos, como motivação, engajamento e bem-estar dos servidores.

A literatura aponta que a avaliação de desempenho no teletrabalho deve ser multidimensional, contemplando não apenas metas quantitativas, mas também aspectos relacionados à colaboração e à qualidade do serviço (Chiavenato, 2020). Isso é especialmente relevante no Judiciário, onde a celeridade não pode comprometer a qualidade das decisões. Outro ponto relevante é a necessidade de capacitação dos gestores para liderar equipes remotas. Estudos de Allen, Golden e Shockley (2015) destacam que a liderança no teletrabalho exige habilidades de comunicação digital, empatia e gestão de conflitos. No TJGO, programas de treinamento podem ser fundamentais para aprimorar a gestão à distância. A gestão de pessoas e a avaliação de desempenho no TJGO devem evoluir para modelos mais flexíveis e integrados, capazes de equilibrar eficiência institucional e qualidade de vida dos servidores. Essa transformação é condição essencial para a sustentabilidade do teletrabalho na Justiça goiana.

2.6.2 Impactos do teletrabalho na produtividade e nos indicadores institucionais

O teletrabalho tem sido amplamente discutido como um modelo que influencia diretamente a produtividade das organizações, especialmente no setor público. Segundo Baruch (2001), a adoção do teletrabalho promove ganhos de eficiência ao reduzir deslocamentos, ampliar a flexibilidade de horários e permitir maior foco nas atividades, o que se reflete em indicadores de desempenho mais elevados. No contexto institucional, tais benefícios têm sido associados à diminuição de custos operacionais, maior satisfação dos servidores e à possibilidade de manter a continuidade dos serviços (Oliveira; Pantoja, 2018).

No entanto, os resultados sobre a produtividade do teletrabalho não são unânimes, assim, Allen; Golden; Shockley (2015) apontam que a produtividade pode variar conforme a natureza das atividades, a infraestrutura tecnológica disponível e o grau de autonomia concedido ao trabalhador. Organizações que não oferecem suporte adequado, como treinamentos, equipamentos e canais de comunicação eficientes, tendem a enfrentar

dificuldades na mensuração de resultados e até mesmo quedas de desempenho. Assim, os indicadores institucionais não dependem apenas da adoção do teletrabalho, mas de um conjunto de fatores organizacionais e de gestão de pessoas.

Em estudos aplicados à administração pública, observa-se que o teletrabalho impacta positivamente indicadores de desempenho relacionados à agilidade na tramitação de processos e ao cumprimento de metas, sobretudo em órgãos judiciais e administrativos. Pesquisa realizada por Pereira (2021) sobre o teletrabalho no Judiciário brasileiro evidenciou que a digitalização de processos, somada à flexibilidade do trabalho remoto, aumentou o volume de decisões proferidas e reduziu a taxa de congestionamento processual, fortalecendo a eficiência institucional. Tais resultados reforçam a ideia de que o teletrabalho pode ser um aliado na modernização e no alcance das metas de desempenho público.

Por outro lado, autores como Chiavenato (2020), Limongi-França (2019) e Pereira (2021) destacam que a sobrecarga, a ausência de fronteiras claras entre vida pessoal e profissional e o isolamento social podem reduzir a motivação e, consequentemente, afetar negativamente a produtividade. Isso indica que, para garantir impactos sustentáveis e positivos nos indicadores institucionais, o teletrabalho deve ser acompanhado de estratégias de gestão que contemplem tanto o suporte tecnológico quanto o cuidado com a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, o equilíbrio entre eficiência organizacional e bem-estar do servidor emerge como condição essencial para que os ganhos em produtividade não sejam neutralizados por riscos psicossociais.

3 METODOLOGIA

Este capítulo introduz a estrutura metodológica utilizada para responder à problemática proposta. Explica-se a adoção de um delineamento exploratório com abordagem quanti-qualitativa, fundamentado na aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), instrumento validado e amplamente utilizado em pesquisas no setor público. Descrevem-se os sujeitos da pesquisa, o recorte amostral, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise estatística, justificando a pertinência da escolha metodológica com base em estudos anteriores. O capítulo destaca ainda a importância da triangulação entre dados empíricos e referenciais teóricos, reforçando a credibilidade dos achados.

3.1 DESENHO DO ESTUDO

Tratar-se de uma pesquisa exploratória com abordagem quanti-qualitativa.

A metodologia desta pesquisa se estrutura em consonância com investigações recentes sobre a e-QVT, especialmente no setor público. Optou-se pelo delineamento exploratório com abordagem quanti-qualitativa, justificado pela possibilidade de identificar e mensurar percepções de bem-estar e mal-estar no trabalho remoto, em servidores do TJGO. Esse tipo de delineamento é amplamente utilizado em pesquisas correlatas, a exemplo do estudo de Fayad e Nunes (2023), que aplicaram a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho em servidores da Universidade de Brasília, obtendo índices significativos de bem-estar, mas também evidenciando sobrecarga laboral no regime remoto compulsório.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem quanti-qualitativa, delineada para compreender de forma abrangente as percepções de qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT) entre servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A opção pelo caráter exploratório justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno ainda em consolidação no setor público, especialmente no contexto pós-pandemia, no qual o teletrabalho passou a integrar de forma estrutural a organização do trabalho judicial. A abordagem quanti-qualitativa permite articular a mensuração objetiva de indicadores de bem-estar e mal-estar no trabalho remoto com a interpretação qualitativa das experiências, percepções e significados atribuídos pelos servidores à sua vivência laboral.

No plano quantitativo, a pesquisa busca identificar padrões, frequências e tendências relacionadas às dimensões da e-QVT, possibilitando a análise comparativa entre aspectos

positivos, como autonomia, flexibilidade e produtividade, e elementos críticos, como sobrecarga de trabalho, dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional e limites do suporte institucional. Já a dimensão qualitativa permite captar nuances subjetivas que não se esgotam em escalas numéricas, contribuindo para a compreensão do contexto organizacional, das condições de trabalho e dos impactos psicossociais do teletrabalho. Esse delineamento metodológico encontra respaldo em estudos recentes sobre e-QVT no setor público, como o de Fayad e Nunes (2023), que evidenciam a relevância de abordagens mistas para apreender simultaneamente os ganhos em bem-estar e os riscos associados ao trabalho remoto compulsório, conferindo maior robustez analítica e validade interpretativa aos resultados da pesquisa.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão bibliográfica abrangeu bases como SciELO, Capes e BDTD, e contemplou estudos recentes a partir dos descritores foram: Teletrabalho no TJGO; Inovação no Judiciário; Acesso à Justiça; Tecnologia de Informação. Qualidade de Vida. O período de busca foi nos meses de junho a agosto de 2025.

O instrumento e-QVT desenvolvida por Andrade (2020) foi utilizado em pesquisas empíricas no Brasil, com destaque para o estudo de Calmon (2023), que identificou fatores de mal-estar em servidores do Ministério Público vinculados a condições de trabalho e suporte organizacional, e para o trabalho de Velasco (2023), que testou preditores de sobrecarga em teletrabalho compulsório com mais de 1.600 servidores públicos. Esses referenciais validam a pertinência da escolha metodológica e permitem comparabilidade dos achados.

Quadro 1 – Pesquisas selecionados para compor os resultados do estudo

Autor	Objetivos	Métodos	Resultados
CALMON, 2023	Investigar os efeitos (individuais, organizacionais) que o trabalho remoto tem produzido na percepção de e-QVT de servidores de um órgão do Ministério Público.	Para isto, 35 servidores de um órgão do Ministério Público sediado em Brasília foram entrevistados por meio da técnica de grupo focal (focus group) . As informações coletadas foram submetidas à análise de conteúdo no aplicativo IraMuTeQ (Ratinaud, 2009) e, posteriormente, diagnosticadas sob a ótica da Ergonomia da	Os resultados indicam quatro fatores vivenciados pelos trabalhadores com predomínio de mal-estar no contexto virtual: “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, “Organização do Trabalho”, “Reconhecimento e Crescimento Profissional” e “Uso da Informática”. Apenas dois aspectos revelam a primazia das fontes de bem-estar no teletrabalho: “Saúde e Sentimentos

		Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)	no Trabalho” e “Elo Trabalho-Vida Social”.
MEDEIRO, 2018.	Detectar se o aumento da meta de desempenho exigida pela legislação como condição para aderir ao regime de teletrabalho pode afetar de maneira negativa a QVT dos teletrabalhadores.	Para isso, foi necessário verificar a percepção sobre a QVT por meio de questionário, que foi aplicado a 227 servidores em regime de teletrabalho de cinco órgãos diferentes, no qual apenas 40 responderam o questionário; e para 254 servidores em regime de trabalho presencial dos mesmos cinco órgãos e outros cinco órgãos da Administração Pública Federal – APF, no qual apenas 33 responderam o questionário.	Dentre os resultados encontrados, dois chamaram a atenção: a insatisfação do teletrabalhador e a muita insatisfação do trabalhador presencial com a perspectiva de avanço salarial e crescimento profissional; e a insatisfação com a falta de tempo livre do trabalhador presencial. Por fim, o estudo respondeu o objetivo geral, apontando que o aumento da meta de desempenho não afeta a QVT dos teletrabalhadores.
VELASCO, 2023.	Este estudo teve como objetivo geral analisar as relações preditivas diretas e indiretas, entre as variáveis antecedentes.	A amostra da pesquisa foi composta por 1.669 servidores públicos. Para analisar os níveis de e-QVT compulsório, o método integrou a abordagem quantitativa , que contemplou a análise de dados secundários oriundos dessa amostra. Na análise estatística dos dados, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória. Na sequência, procedeu-se às estatísticas descritivas e testes de hipóteses, por meio de testes de regressão múltipla e linear, e Análise de Variância (ANOVA).	A Análise de Variância evidenciou não haver diferença estatisticamente significativa a partir de gênero e da ausência ou presença de filhos em relação à ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’.
OLIVEIRA, 2021.	Busca identificar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho de teletrabalhadores obrigatórios de diferentes organizações públicas, bem como verificar a influência das características individuais e funcionais sobre as dimensões desse construto.	Para este estudo será utilizado o modelo teórico de e-QVT Obrigatório proposto por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) composto de cinco dimensões: 1- Atividades do Teletrabalhador; 2- Gestão do Teletrabalho; 3- Suporte Tecnológico; 4- Condições Físicas do Trabalho; e, 5- Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.	Os resultados demonstraram, em geral, a predominância de representações de bem-estar e de qualidade de vida no teletrabalho, evidenciando também, possíveis fontes de mal-estar quanto a sobrecarga decorrente do teletrabalho obrigatório. Também foi possível observar que características individuais e funcionais influenciam a percepção de suporte tecnológico e os níveis de qualidade de vida no teletrabalho.

VILARINH O et al., 2021	Esta pesquisa levantou os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores.	Utilizaram-se questionários e conduziram-se a análises textuais, análises de variância e Testes de Mann-Whitney.	Entre os pontos positivos do teletrabalho, destacam-se o aumento da produtividade e melhorias na qualidade de vida do teletrabalhador. Entre os pontos negativos, destacam-se dificuldades técnicas e de convívio social. Quanto à comparação, os teletrabalhadores percebem mais positivamente seu contexto de trabalho, seu desempenho profissional e seu bem-estar no trabalho.
PEREIRA et al., 2021	O objetivo deste estudo visou analisar a contribuição do teletrabalho para a qualidade de vida no trabalho (QVT) de servidores do Poder Judiciário do Estado do Amapá	O delineamento metodológico consistiu em uma pesquisa de natureza quantitativa e abordagem exploratória e descritiva. Utilizaram-se questionários com escalas do tipo Likert, estruturado com base no modelo teórico de Walton (1973), aplicado para 47 servidores em regime de teletrabalho no Tribunal de Justiça do Amapá (TJAP), cuja amostra representou 74% do público-alvo	Os resultados apontaram média de 4,107 no Nível de Satisfação Geral, demonstrando que 88,5% dos servidores do TJAP estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a participação no regime de teletrabalho. Contudo, o baixo Coeficiente de Variação Tolerável (30%) evidencia que variáveis relacionadas às Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC's) são desafios a serem superados quanto a esse modelo de trabalho, considerando as peculiaridades envoltas no contexto amapaense.
PEREIRA, 2020.	Analisar as relações entre subjetividade e teletrabalho, especificamente no âmbito do Poder Judiciário, por meio de uma pesquisa envolvendo nove servidores públicos federais atuantes em regime de teletrabalho nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.	A Tese foi construída através de uma pesquisa bibliográfica conjugada ao levantamento de informações sociodemográficas e à realização de entrevistas semiestruturadas, tendo como referencial teórico os campos de estudo da Teoria Histórico Cultural e da Ciência, Tecnologia e Sociedade. O procedimento de análise das informações foi elaborado conforme a proposta de González Rey.	Os resultados encontrados através desta pesquisa indicam que o teletrabalho é uma modalidade laborativa complexa que, muito além da alteração do local de execução das atividades laborais, envolve questões subjetivas que afetam diretamente o trabalhador em sua relação com o trabalho. Nesse sentido, este estudo demonstrou que o exercício do trabalho remoto é afetado por inúmeros fatores de ordem individual, familiar e social, bem como de ordem estrutural e coletiva

MELO JUNIOR, 2020.	Problematizar a atuação de Servidores Estaduais do Judiciário de Pernambuco na modalidade de teletrabalho, analisando os efeitos produzidos pelas práticas de governamentalidade e cuidado-de-si sobre a saúde mental.	Estudo de natureza qualitativa realizado por meio de técnica de entrevistas – fundamentadas na análise do discurso foucaultiana – envolvendo seis servidores atuantes no teletrabalho integralmente por tempo igual ou superior a dois anos e residentes de Recife	As narrativas evidenciaram que o teletrabalho carrega marcas da biopolítica vigente: ao instigar no indivíduo a gestão sobre a vida e a responsabilização pela saúde, reproduz formas naturalizadas de domínio e poder. A sensação de vigília e pressão por produtividade são recorrentes na experiência dos entrevistados, revelando tanto efeitos prejudiciais (aumento de ansiedade, baixa motivação, e isolamento social) quanto melhorias da qualidade de vida (redução de estresse, ampliação das atividades físicas e da convivência familiar)
SOUZA, 2023.	Este trabalho teve como objetivo analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho, percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN.	É caracterizada como qualitativa, exploratória, descritiva e com recorte temporal transversal. Para o seu desenvolvimento, foi aplicado o estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, por meio do qual procedeu-se a triangulação dos dados mediante entrevista, análise documental e observação.	Como resultado, identificou-se o perfil dos entrevistados, qual o entendimento deles sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), qual a percepção da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA, quais as potencialidades e desafios do teletrabalho que impactam na qualidade de vida do teletrabalhador e, por fim, analisou-se as sugestões de melhoria da e-QVT do objeto de estudo. Estas sugestões dos entrevistados foram utilizadas na elaboração do relatório técnico dessa pesquisa, a fim de ser entregue à Direção do Campus Pau dos Ferros.

Fonte: autora (2025)

3.3 PESQUISA EMPÍRICA

3.3.1 Sujeito e local de pesquisa

O TJGO conta hoje com o número de 7.813 servidores e magistrados ativos, sendo 4.815 efetivos e 2.998 nomeados em comissão - dados atualizados até agosto e 2025, e atualmente são 1.660 servidores advindos de concurso público em regime de teletrabalho do TJGO.

O link da pesquisa foi enviado a 595 servidores do teletrabalho. A amostra intencional e por conveniência foi composta por 94 servidores que são concursados efetivos do TJGO que atuam há pelo menos cinco anos na instituição e atualmente estão em regime de teletrabalho.

Esse recorte segue a lógica de saturação de significados (Gaskell, 2002) e é similar a outras pesquisas realizadas no Poder Judiciário.

O número de participantes foi determinado com base na premissa de saturação de significado (Gaskell, 2002). A seleção da amostra foi feita de maneira intencional e por conveniência. Os requisitos para a participação na pesquisa exigiu que os indivíduos sejam servidores do TJGO, a mais de cinco anos, que estejam em teletrabalho, de ambos os sexo, idade e cargo (Albuquerque, 2002).

A premissa de saturação de significados, conforme formulada por Gaskell (2002), fundamenta-se na ideia de que, em pesquisas de natureza qualitativa ou de abordagem mista, o critério central para definição do tamanho da amostra não é a representatividade estatística, mas a recorrência, estabilidade e exaustão interpretativa dos sentidos produzidos pelos participantes. A saturação ocorre quando a inclusão de novos respondentes deixa de acrescentar informações substantivamente novas às categorias analíticas já identificadas, passando a reiterar percepções, padrões e significados previamente observados. Nesse ponto, considera-se que o fenômeno investigado foi suficientemente explorado em sua complexidade, permitindo interpretações consistentes e teoricamente informadas.

No caso desta pesquisa, a adoção da saturação de significados justifica-se pela natureza do objeto de estudo, a experiência do teletrabalho no TJGO, que envolve percepções subjetivas, práticas organizacionais e vivências institucionais relativamente homogêneas entre servidores com longa trajetória funcional. Ao delimitar a amostra a servidores efetivos com pelo menos cinco anos de atuação e inseridos no regime de teletrabalho, assegura-se que os participantes compartilhem um repertório institucional comum, condição essencial para identificar padrões estáveis de interpretação. A amostra intencional e por conveniência permite, assim, aprofundar a compreensão do fenômeno, privilegiando a densidade analítica e a consistência dos significados produzidos, em consonância com o entendimento de que a validade da análise decorre da saturação conceitual e não da ampliação numérica dos respondentes.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados

O método empregado para avaliar a Qualidade de Vida no Teletrabalho foi a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, que foi criada e validada por Andrade em 2020. O instrumento é formado por 27 perguntas de múltipla escolha dispostas em uma escala do tipo Likert, variando de 0 a 10, onde 0 indica total discordância e 10 denota total concordância. Em outras palavras, quanto mais próximo de 0 estiver a resposta, menor será a concordância,

enquanto que quanto mais próximo de 10, maior será a concordância do participante em relação a cada questão.

A medida é separada em cinco dimensões: 1 Autogestão do Teletrabalho; 2 Contexto do Teletrabalho; 3 Infraestrutura do Trabalho; 4 Estrutura Tecnológica; e 5 Sobrecarga de Trabalho. É necessário pontuar que a validação da Escala pela autora obteve os índices de Alfa de Cronbach listados abaixo sendo, portanto, uma escala confiável (Andrade, 2020).

A Tabela 1 apresenta os índices de Alfa de Cronbach referentes aos cinco fatores que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, conforme adaptação de Andrade (2020). O Alfa de Cronbach é uma medida estatística amplamente utilizada para avaliar a consistência interna de instrumentos psicométricos, indicando o grau de confiabilidade das escalas e a homogeneidade dos itens que compõem cada fator. Valores de alfa superiores a 0,70 são, de modo geral, considerados satisfatórios, enquanto índices acima de 0,80 indicam elevada confiabilidade.

Observa-se que todos os fatores da escala apresentam coeficientes de Alfa de Cronbach adequados ou elevados, variando entre 0,734 e 0,889, o que demonstra robustez metodológica do instrumento. O Fator 4 apresenta o maior índice ($\alpha = 0,889$), indicando alta consistência interna e forte correlação entre os itens que o compõem, sugerindo que esse fator mede de forma precisa e estável a dimensão específica da qualidade de vida no teletrabalho a que se propõe. Os Fatores 1, 2 e 3 também exibem coeficientes elevados ($\alpha = 0,837$; 0,792; 0,792, respectivamente), evidenciando confiabilidade satisfatória e adequada coesão interna dos itens. Já o Fator 5, com alfa de 0,734, embora apresente o menor valor entre os fatores, mantém-se dentro dos parâmetros aceitáveis, indicando consistência suficiente para fins de pesquisa científica.

De forma geral, os resultados da tabela confirmam que a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho possui boa confiabilidade interna, sendo um instrumento estatisticamente válido para avaliar dimensões de bem-estar e mal-estar no contexto do trabalho remoto. Esses índices reforçam a adequação da escala para aplicação em estudos no setor público, como no caso dos servidores do TJGO, garantindo maior segurança na interpretação dos dados e na análise das percepções dos respondentes acerca do teletrabalho.

Tabela 1 - Índices de Alfa de Cronbach da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>	<i>Fator 4</i>	<i>Fator 5</i>
Alfa de Cronbach	0,837	0,792	0,792	0,889	0,734

Fonte: Adaptado de Andrade (2020).

3.3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta ocorreu de forma remota, por meio do Google Forms entre os meses de setembro e outubro de 2025, garantindo voluntariedade e confidencialidade, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os participantes preencherão a ficha sociodemográfica e a Escala e-QVT. Esse procedimento replica metodologias adotadas em pesquisas similares, como a de Fayad e Nunes (2023), que também realizaram aplicação *on-line* da escala em contexto de pandemia

Caso aceitem participar, será solicitado que assinem, antes da realização da pesquisa, o TCLE, que formaliza a sua concordância em participar de maneira voluntária. Os participantes terão a garantia de que podem retirar seu consentimento a qualquer momento, sem custos ou impactos na sua relação com a instituição onde recebem atendimento. As informações coletadas na pesquisa serão preservadas em formatos físico e digital, sob a responsabilidade da pesquisadora, por um tempo de cinco anos. Após esse prazo, os registros digitais serão descartados e os questionários, queimados.

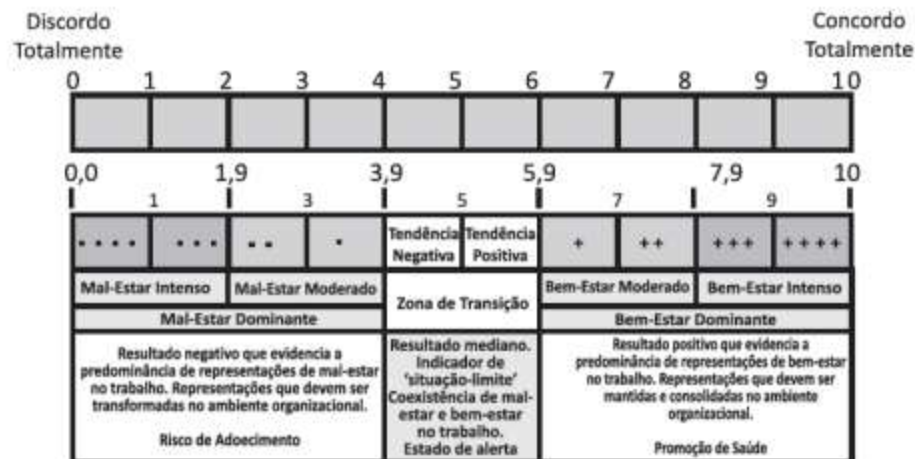
Em seguida foram convidados a preencherem a ficha sociodemográfica e em seguida a escala.

3.3.4 Análise dos dados

A análise dos resultados descritivos foi realizada através do cálculo das médias e desvios padrão de cada item, bem como de cada um dos cinco fatores que integram a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. A imagem a seguir empregada para analisar os resultados dos índices descritivos nos fatores de 1 a 4. No entanto, para o fator 5, a interpretação deve ser inversa: quanto mais se aproxima de 10, pior é o indicador, enquanto valores mais próximos de 0 indicam um desempenho melhor.

Destaca-se que a Cartografia Psicométrica apresentada a seguir foi utilizada por Andrade (2020) na avaliação das respostas das questões abertas da Escala que ela desenvolveu.

Figura 1 - Cartografia Psicométrica



Fonte: Fayad e Nunes (2023, p. 6.349)

O processamento qualitativo das perguntas abertas foi realizado com o uso do *software* IraMuTeQ, que possibilitou uma análise léxica do material e a interpretação das respostas através da nuvem de palavras produzida pela ferramenta.

Os dados obtidos foram inicialmente organizados em uma planilha no *software* Microsoft Excel. Posteriormente, realizou-se a análise estatística por meio de procedimentos descritivos e análise de variância (ANOVA), utilizando-se o *software* IBM SPSS Statistics, versão 27. Foram calculadas as médias por item, médias dos fatores, desvios-padrão dos fatores e o coeficiente Alfa de Cronbach de cada fator, com o objetivo de verificar a consistência interna e a confiabilidade dos questionários aplicados.

Os resultados esperados deste estudo apontam para a identificação de como a gestão do teletrabalho influencia de forma significativa as percepções de QVT entre os servidores do Tribunal de Justiça de Goiás. Espera-se evidenciar que a variável “Gestão do Teletrabalho” exerce papel mediador fundamental entre as condições físicas, atividades desempenhadas e suporte tecnológico, refletindo diretamente na sobrecarga percebida pelos servidores.

Nesse sentido, almeja-se que a pesquisa demonstre que, quando bem estruturada e acompanhada por políticas institucionais claras, a modalidade de teletrabalho pode gerar ganhos concretos em produtividade, engajamento, satisfação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Do ponto de vista individual, projeta-se a comprovação de que o regime remoto está associado à redução de estresse relacionado a deslocamentos, maior autonomia e percepção de bem-estar. No plano institucional, a expectativa é que se confirmem melhorias na eficiência da gestão, na racionalização de recursos e na modernização administrativa.

Entretanto, também se espera identificar os riscos psicossociais que acompanham esse modelo, como isolamento social, dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, intensificação da jornada e sinais de *burnout*. O reconhecimento desses fatores permitirá a proposição de recomendações práticas, como a ampliação de políticas de suporte psicológico, capacitação tecnológica e estratégias de avaliação de desempenho que privilegiem resultados em detrimento da mera presença física.

Por fim, espera-se que o estudo contribua para a formulação de diretrizes no TJGO e em outros tribunais brasileiros, fortalecendo o papel do teletrabalho como ferramenta de inovação, mas sem negligenciar os aspectos humanos que sustentam a efetividade do serviço público. Assim, os achados terão potencial de dialogar com as metas do CNJ e com os ODS, oferecendo subsídios concretos para um Judiciário mais eficiente, inclusivo e socialmente responsável.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação da e-QVT aos TJGO. O tratamento estatístico dos resultados visa identificar as percepções relacionadas às dimensões da escala Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho, estabelecendo conexões com a literatura especializada apresentada no referencial teórico.

Os resultados refletem tanto aspectos objetivos das condições de trabalho quanto percepções subjetivas dos servidores sobre bem-estar, autonomia, suporte institucional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A análise está estruturada em duas partes: (1) caracterização sociodemográfica e funcional dos respondentes; (2) discussão interpretativa dos achados à luz das teorias de Walton (1973), Limongi-França (2019), Chiavenato (2020), Allen, Golden e Shockley (2015), entre outros, que abordam os efeitos do teletrabalho sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e os riscos psicossociais no serviço público.

4.1 REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO)

A regulamentação do teletrabalho no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás consolidou-se como uma política institucional orientada pela busca da eficiência, da sustentabilidade e da valorização da força de trabalho. O marco normativo fundamental foi a Resolução nº 131, de 14 de outubro de 2020, que instituiu oficialmente o regime de teletrabalho no âmbito do TJGO. Essa resolução fundamentou-se nos princípios da administração pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal, especialmente o da eficiência, e no contexto de modernização dos serviços públicos. Conforme explica Mendes (2022), o teletrabalho no setor judiciário brasileiro emerge como estratégia de racionalização de custos e melhoria do desempenho, desde que acompanhado por instrumentos de controle e metas de produtividade.

A Resolução nº 131/2020 estabeleceu diretrizes gerais para o regime, definindo o teletrabalho como a execução das atividades fora das dependências do órgão, com uso de tecnologias de informação e comunicação, sem descaracterizar o vínculo funcional. Essa norma delimitou critérios para adesão, vedou a participação de servidores em estágio probatório e previu acompanhamento periódico por meio de metas qualitativas e quantitativas. Também

atribuiu à chefia imediata a responsabilidade pelo monitoramento dos resultados, reforçando a necessidade de um sistema de gestão orientado a indicadores de desempenho.

Posteriormente, o TJGO aprovou a Resolução nº 175, de 2021, que atualizou as regras e consolidou a estrutura de teletrabalho no Poder Judiciário goiano. Essa resolução tornou o regime facultativo, condicionado à natureza das atividades e à possibilidade de mensuração de resultados. O texto também fixou percentual máximo de servidores por unidade em regime remoto integral, limitando a 30% da força de trabalho, salvo hipóteses excepcionais devidamente justificadas. De acordo com Santos (2023), essa limitação reflete o esforço de equilibrar flexibilidade e continuidade do atendimento presencial ao público, sem comprometer a eficiência da prestação jurisdicional.

As resoluções do TJGO incorporaram preocupações com a ergonomia, a saúde ocupacional e a segurança da informação, determinando que as condições de trabalho remoto respeitassem as normas da Consolidação das Leis do Trabalho e as instruções internas sobre proteção de dados. Essa preocupação converge com os estudos de Barros e Falcão (2022), que destacam o teletrabalho como espaço híbrido entre produtividade e risco ergonômico, demandando políticas institucionais de acompanhamento psicossocial e técnico.

O regime de teletrabalho no TJGO também instituiu o Plano Individual de Trabalho (PIT), documento obrigatório que estabelece metas, prazos e indicadores específicos para cada servidor. A renovação do plano depende da avaliação de desempenho e do cumprimento das metas estipuladas. Essa prática, segundo Moura e Vieira (2021), traduz a tentativa de consolidar uma cultura de gestão por resultados no serviço público, incorporando princípios típicos da administração gerencial, mas sem abandonar os valores da administração pública democrática.

No campo normativo interno, o Tribunal expediu Instruções Normativas da Diretoria-Geral, que detalharam aspectos operacionais do regime, como procedimentos para solicitação de adesão, critérios de elegibilidade e regras de transição entre modalidades presencial, híbrida e remota. As instruções também disciplinaram o acompanhamento da produtividade e a elaboração de relatórios semestrais, reforçando a prestação de contas como eixo central do teletrabalho no Judiciário. Conforme Costa (2021), a adoção de mecanismos de accountability e transparência constitui fator decisivo para legitimar o teletrabalho no setor público, garantindo que o regime não reduza a qualidade do serviço.

A implementação no TJGO ocorreu em contexto de expansão do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro, estimulado pela Resolução nº 343/2020 e pela Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça. Essas normas nacionais orientaram os tribunais a regulamentarem o trabalho remoto com base em metas, indicadores e acompanhamento

gerencial. No caso goiano, a adequação às diretrizes do CNJ permitiu integrar o teletrabalho à política de gestão por desempenho, com ênfase na mensuração de produtividade e na valorização de servidores com histórico de excelência funcional.

Entretanto, estudos recentes evidenciam desafios. A pesquisa de Vieira e Paiva (2022) sobre o teletrabalho em tribunais estaduais observou que, embora o TJGO tenha desenvolvido parâmetros de eficiência e segurança, persistem lacunas relativas ao custeio de infraestrutura e ao direito à desconexão. Os autores defendem que o avanço tecnológico precisa vir acompanhado de garantias de saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Da mesma forma, análise de Freitas (2023) aponta que o modelo do TJGO constitui referência entre os tribunais estaduais, mas requer aprimoramento na padronização dos critérios de desempenho e no apoio ergonômico aos servidores.

A experiência do TJGO reflete, portanto, a transição da burocracia tradicional para um modelo de gestão pública digital e orientada a resultados. As instruções normativas internas consolidam uma política de teletrabalho baseada na mensuração de desempenho, na racionalização de custos e na ampliação da qualidade do serviço judicial. Todavia, como observa Mendes (2022), a plena efetividade do regime dependerá da integração entre gestão, saúde ocupacional e justiça organizacional, de modo que a tecnologia se mantenha como meio e não como fim.

O conjunto de resoluções e instruções normativas do TJGO sobre o teletrabalho expressa uma tentativa de equilibrar inovação administrativa e responsabilidade pública. Essa regulação representa um avanço institucional relevante, ao mesmo tempo em que reafirma o compromisso do Judiciário goiano com os princípios de eficiência, transparência e valorização do servidor.

4.2 PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO

Foram entrevistados 94 servidores do TJGO, todos com lotação no estado de Goiás, sendo a maioria do gênero masculino (77,66%), conforme Tabela 2. A distribuição sociodemográfica evidencia predominância masculina expressiva, o que confirma estrutura ocupacional marcada por presença majoritária de homens em funções técnico-administrativas e estratégicas do TJGO. Este dado indica permanência de desigualdades históricas na composição de quadros do Poder Judiciário, tradicionalmente caracterizado por maior participação masculina em atividades de análise, gestão e operação de sistemas. A assimetria de gênero também sugere desafios na consolidação de ambientes mais diversos, especialmente

quando se considera que a diversidade amplia a capacidade institucional de inovação e resolução de problemas complexos.

A faixa etária predominante situa-se entre 30 e 59 anos, abrangendo mais de 90% dos participantes. O que revela corpo funcional em etapa de plena maturidade profissional. A representatividade desse grupo denota servidores com trajetória consolidada, estabilidade ocupacional e acúmulo de competências tácitas relevantes para a operação do Judiciário. A maturidade profissional favorece maior familiaridade com sistemas eletrônicos e procedimentos digitalizados, condição essencial em uma instituição cujo fluxo de trabalho depende intensamente de plataformas como o PJe, o PROAD e os sistemas de automação processual adotados pelo TJGO. Além disso, essa faixa etária costuma apresentar maior adaptabilidade ao teletrabalho, desde que disponha de infraestrutura adequada e autonomia na organização das tarefas.

Observou-se ainda que mais de 98% possuem, no mínimo, nível superior completo, e cerca de 60% têm pós-graduação em nível de especialização. A maior parte dos entrevistados é casada (mais de 60%) e aproximadamente metade possui filhos que ainda residem em sua casa (48,94%). Entre aqueles que vivem com filhos, 38 possuem filhos menores de 18 anos e 10 possuem filhos maiores de idade. Além disso, 2 participantes declararam ter tanto filhos menores quanto maiores de 18 anos.

Observa-se que a maioria vive acompanhada, com predominância de lares compostos por duas pessoas (35,11%), seguidos por residências com quatro pessoas (24,47%) e três pessoas (20,21%). Esse resultado sugere uma tendência de núcleos familiares pequenos, característica comum em contextos urbanos, especialmente entre indivíduos inseridos em rotinas laborais intensas ou em estágios de ciclo de vida nos quais os filhos já alcançaram independência parcial.

O grupo que vive sozinho representa 15,96% dos entrevistados, indicando uma parcela significativa de pessoas em situação de moradia individual, o que pode refletir tanto um fenômeno de autonomia e independência pessoal quanto fatores relacionados ao isolamento social. Esse dado ganha relevância quando considerado em estudos sobre qualidade de vida e contexto de trabalho, pois a ausência de convivência cotidiana com outras pessoas pode influenciar os níveis de apoio emocional e social, impactando diretamente o bem-estar.

Os percentuais menores observados em domicílios com cinco (3,19%) e seis pessoas (1,06%) apontam para uma baixa incidência de famílias numerosas, o que pode estar relacionado à redução da taxa de fecundidade e às mudanças nas dinâmicas familiares contemporâneas. Esses resultados evidenciam um perfil populacional majoritariamente

composto por famílias pequenas ou casais sem filhos, coerente com tendências demográficas recentes observadas em centros urbanos brasileiros, onde prevalecem arranjos domésticos reduzidos e maior valorização da privacidade individual.

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores

Entrevistado	Descrição	N (quantidade de pessoas)	Porcentagem
Gênero	Feminino	21	22,34%
	Masculino	73	77,66%
Idade	19 a 29 anos	3	3,19%
	30 a 39 anos	25	26,60%
	40 a 49 anos	40	42,55%
	50 a 59 anos	23	24,47%
	60 anos ou mais	3	3,19%
Escolaridade	Ensino médio	1	1,06%
	Nível superior	7	7,45%
	Especialização	59	62,77%
	Mestrado	25	26,60%
	Doutorado	2	2,13%
Estado civil	Solteiro	22	23,40%
	Casado	57	60,64%
	União Estável	6	6,38%
	Divorciado / Separado	8	8,51%
	Viúvo	1	1,06%
Possuem filhos que residem junto	Sim	46	48,94%
	Não	48	51,06%
Pessoas que residem junto	N (nº de entrevistados)	Porcentagem	
1	15	15,96%	
2	33	35,11%	
3	19	20,21%	
4	23	24,47%	
5	3	3,19%	
6	1	1,06%	

A amostra revelou predominância do sexo masculino e a faixa etária majoritária concentrou-se entre 40 e 49 anos, indicando maturidade funcional e estabilidade profissional. Esse perfil sugere servidores com experiência consolidada e alta familiaridade com os sistemas eletrônicos, o que favorece a adesão ao teletrabalho.

A caracterização da amostra encontra forte correspondência com a pesquisa de Oliveira (2021), que identificou perfil semelhante entre 5.695 servidores públicos de todas as esferas durante o teletrabalho obrigatório. A autora destaca que não houve predominância de gênero, mas aponta que a idade média concentrou-se entre 40 e 49 anos e que a maior parte dos

servidores possuía longo tempo de experiência na administração pública. Oliveira ainda cita que a idade média é de 40 a 49 anos, e o tempo médio de serviço é de 14,1 anos. Isso reforça que a amostra do TJGO segue o padrão nacional de teletrabalhadores obrigatórios: servidores experientes, maduros e com longa permanência institucional, o que explica a maior facilidade de adaptação às tecnologias digitais e à autogestão do trabalho.

Quanto ao tempo de atuação na instituição, a maioria dos participantes possuem mais de dez anos de serviço, o que reforça um conhecimento aprofundado das rotinas organizacionais. Esse dado é relevante porque a internalização da cultura institucional influencia a adaptação às mudanças estruturais, conforme explica Chiavenato (2020) ao tratar da relação entre tempo de serviço e engajamento organizacional. A força de trabalho do TJGO opera como núcleo profissional estável, capaz de sustentar continuidade administrativa e reduzir variabilidade entre unidades. Estruturas com pouca rotatividade aumentam previsibilidade e reforçam coesão organizacional, elementos valorizados nas pesquisas sobre Judiciário e Administração Pública.

Os achados do TJGO também convergem com estudos que indicam que o tempo de serviço e a consolidação da cultura organizacional exercem papel determinante na adaptação ao teletrabalho. Oliveira (2021, p. 38) observou que, embora 77% dos servidores nunca tivessem atuado em teletrabalho antes da pandemia, a experiência administrativa acumulada facilitou a transição para o regime remoto: “Características individuais e funcionais influenciam a percepção de suporte tecnológico e os níveis de qualidade de vida no teletrabalho”. Esse ponto reforça a interpretação sustentada por Chiavenato (2020) servidores com maior tempo de casa internalizam práticas, linguagens, cultura e fluxos, o que diminui resistências e incertezas diante de mudanças estruturais, como a adoção em larga escala do teletrabalho no TJGO.

O nível de escolaridade também compõe elemento central para compreender a dinâmica da força de trabalho. O percentual da maioria de servidores com ensino superior ou pós-graduação descreve quadro funcional de alta qualificação, com competências analíticas apropriadas às demandas cognitivas do Judiciário. Esse cenário se alinha à perspectiva de Walton (1973), segundo a qual ambientes que exigem autonomia, tomada de decisão e autorregulação, condições presentes no teletrabalho, alcançam melhores resultados quando os trabalhadores possuem maior repertório teórico e instrumental.

Corroborando com o levantamento de Oliveira (2021), 79% dos servidores atuantes em teletrabalho eram ocupantes de cargos de nível superior. No estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020), trabalhadores com maior qualificação tendem a apresentar melhor ajustamento ao teletrabalho, maior produtividade e maior capacidade de conciliar vida pessoal e profissional.

Esses achados corroboram também com o teórico Walton (1973), ao argumentar que trabalhadores com maior complexidade cognitiva apresentam melhor desempenho em contextos de autonomia e autorregulação, como é típico do teletrabalho.

Assim, o TJGO opera com capital intelectual elevado, o que fortalece o potencial produtivo da instituição. Entretanto, esse mesmo ambiente também eleva as expectativas por desempenho, prontidão tecnológica e entrega contínua, gerando pressões adicionais que podem impactar a saúde ocupacional, como sugerem estudos recentes sobre intensificação do trabalho digital.

Portanto, a combinação desses elementos predominância masculina, maturidade etária, longa permanência institucional e alta escolaridade descreve um coletivo de trabalhadores com forte identidade organizacional, competência técnica consolidada e alta capacidade de autogestão. Isso dialoga diretamente com os achados de que, os servidores experientes e com alta escolaridade possuem maior facilidade de autogestão, mas também estão expostos a maiores exigências de desempenho, risco de sobrecarga e intensificação do trabalho. Esse perfil cria condições favoráveis para a adoção do teletrabalho, mas também impõe desafios significativos de governança, como a necessidade de equilibrar autonomia com mecanismos de monitoramento não invasivos, preservar a qualidade das relações interpessoais e prevenir sobrecarga decorrente do aumento da disponibilidade virtual.

Portanto, a análise da Tabela 2 demonstra um padrão de convivência doméstica concentrado em núcleos de até quatro pessoas, com uma parcela expressiva de indivíduos residindo sozinhos, o que pode repercutir tanto nas relações interpessoais quanto nas estratégias de enfrentamento do cotidiano laboral e psicossocial dos entrevistados. Mostra também que a maioria vive com até quatro pessoas, enquanto 15,96% moram sozinhos. Essa estrutura reflete o padrão urbano contemporâneo descrito por Castells (2018), marcado por individualização e redução das redes de apoio familiar. Sob o prisma da QVT no teletrabalho, essa configuração assume relevância, pois o isolamento social constitui fator de risco psicossocial, podendo ampliar a sensação de solidão e reduzir o suporte emocional (Leiter; Maslach, 2014). Assim, a convivência limitada ou solitária tende a influenciar negativamente dimensões como pertencimento e integração social, previstas no modelo de Walton (1973).

Os dados dessa sessão mostram que os dados do TJGO são coerentes com os três grandes padrões identificados nas pesquisas sobre teletrabalho no setor público: (a) Perfil técnico-profissional consolidado, se refere aos servidores maduros, qualificados e com longa trajetória institucional, exatamente como você descreveu. (b) Elevada capacidade adaptativa se refere a experiência acumulada e a cultura organizacional estável funcionam como

amortecedores de impactos, conforme demonstrado nos estudos de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020). (c) Teletrabalho como vetor de intensificação se refere ao mesmo perfil que facilita a produtividade também eleva as cobranças e riscos de sobrecarga (Oliveira, 2021).

Portanto, os achados da amostra não apenas dialogam com as pesquisas selecionadas, mas refletem de forma muito precisa o que os estudos mostram sobre o teletrabalho no setor público brasileiro.

4.1.1 Análise dos dados funcionais

A composição funcional do quadro pesquisado revela predomínio de vínculo efetivo com o TJGO, com 93,62% dos respondentes nessa condição. Nomeações em cargos comissionados sem vínculo efetivo somam 4,26%, enquanto prestadores terceirizados e estagiários registram 1,06% cada (Tabela 3). Esse arranjo sinaliza carreira estável e institucionalizada, com baixa rotatividade contratual e menor presença de vínculos precários, quadro que favorece memória organizacional, padronização de processos e disseminação de rotinas de trabalho.

A composição dos vínculos institucionais evidencia predominância quase absoluta de servidores efetivos, e esse cenário descreve uma estrutura funcional marcada por estabilidade jurídica e consolidação de carreiras internas. A presença minoritária de cargos comissionados sem vínculo efetivo, somada à baixa participação de terceirizados e estagiários, confirma ambiente administrativo com reduzida rotatividade e alta permanência. Essa condição tende a fortalecer a memória organizacional, favorecer a continuidade das práticas e sustentar uma cultura institucional coesa, pois a execução das atividades não depende de vínculos transitórios ou de reposições frequentes.

Segundo Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), organizações com funções decisórias fortemente centralizadas exigem autonomia técnica elevada, cultura de responsabilização e clareza de metas. Os autores identificam que esse modelo favorece desempenho em ambientes digitais, mas amplia risco de sobrecarga caso a distribuição de tarefas não seja ajustada. A estrutura funcional do TJGO segue padrão de verticalização decisória observado em tribunais de grande porte. A elevada proporção de Analistas confirma aparato técnico robusto, mas também demanda investimentos em gestão do conhecimento, automação de rotinas e mecanismos formais de coordenação.

Quanto às funções ocupadas, destaca-se a concentração em Analistas (70,21%), seguida por Escreventes (13,83%) e um conjunto disperso de cargos de apoio e assessoramento, cada

qual com 1,06% a 3,19% de participação. A distribuição aponta estrutura funcional orientada a atividades técnico-especializadas, com base de apoio enxuta e camada de assessoramento reduzida, traço típico de organizações judiciais que operam com forte ênfase em análise processual, produção de peças e gestão de fluxos cartorários. Esse perfil tende a elevar a carga cognitiva individual, pois concentra decisões e tarefas qualificadas em poucos postos, exigindo domínio técnico e autonomia.

O predomínio de cargos de analista e a exigência de ensino superior em 76,60% dos postos confirmam a natureza técnico-especializada do trabalho judicial. Essa estrutura está em consonância com a ênfase em competências analíticas e cognitivas descrita por Brynjolfsson e McAfee (2014) na transição para o trabalho digital, onde o capital humano qualificado constitui ativo estratégico.

A distribuição dos cargos indica concentração notável em funções de Analista Judiciário/Administrativo, e essa prevalência sugere aparato técnico estruturado para atividades que exigem qualificação superior e julgamento especializado, típicos da dinâmica cartorária e processual do Poder Judiciário. Os Escreventes representam importante suporte operacional na elaboração de minutas, movimentação processual e atendimento ao público. As demais funções aparecem de forma dispersa, o que evidencia quadro de apoio enxuto e baixa presença de cargos intermediários. Essa configuração indica verticalização das tarefas e concentração de atribuições decisórias e analíticas nos Analistas, aspecto que pode intensificar carga cognitiva e complexidade individual do trabalho.

O nível de escolaridade exigido reforça essa configuração de 76,60% dos cargos demandam formação superior e 23,40% exigem nível médio. O desenho de competências privilegia qualificação acadêmica e capacidade analítica, condição que se alinha ao volume de trabalho intelectual típico do Judiciário, mas que impõe gestão de conhecimento contínua, atualização normativa e treinamento em tecnologias de processo eletrônico. O nível de escolaridade exigido confirma esse desenho organizacional. Tal padrão demonstra aposta institucional em competências técnico-intelectuais, capacidade de interpretação normativa e domínio de fluxos processuais digitais. Além disso, revela exigência contínua de atualização profissional, devido à velocidade das mudanças legislativas, procedimentais e tecnológicas que permeiam o ecossistema judicial brasileiro.

O elevado nível de escolaridade do quadro funcional do TJGO constitui um fator central para a consolidação da confiança institucional no regime de teletrabalho. A predominância de servidores com formação superior indica domínio técnico, capacidade de autogestão, maturidade profissional e internalização das responsabilidades inerentes às funções exercidas,

elementos essenciais para a execução do trabalho fora do espaço físico tradicional. Em ambientes organizacionais complexos, como o Judiciário, a confiança no teletrabalho está diretamente associada à capacidade do servidor de interpretar normas, gerir prazos, operar sistemas eletrônicos e manter padrões de produtividade e sigilo sem supervisão direta. Assim, o investimento histórico do TJGO em capital humano qualificado reduz assimetrias de informação, mitiga riscos operacionais e legitima modelos de gestão baseados em resultados, e não em controle presencial. Esse perfil educacional favorece, portanto, a adoção sustentável do teletrabalho, ao alinhar autonomia técnica, responsabilidade funcional e desempenho institucional, reforçando a confiança organizacional como eixo estruturante da política de trabalho remoto.

O tempo de serviço apresenta curva concentrada entre 10 e 20 anos (56,38%), seguido de 20 a 30 anos (21,28%), com faixas iniciais menores (0–5 anos: 10,64%; 5–10 anos: 8,51%) e mais de 30 anos: 3,19%. Esse perfil indica maturidade institucional e experiência acumulada, fatores que sustentam estabilidade de rotinas, difusão de práticas consolidadas e capacidade de mentoria interna. Ao mesmo tempo, a baixa proporção de ingressantes recentes reduz renovação geracional e pode limitar absorção rápida de inovações sem programas estruturados de capacitação. Tal estabilidade institucional favorece a difusão de práticas padronizadas e a construção de memória organizacional, como destacam Mergel e Edelman (2019), para quem a permanência e a qualificação do servidor público fortalecem a eficiência administrativa e a cultura de resultados. Oliveira (2021) associa longos tempos de serviço à maior familiaridade com sistemas eletrônicos, maior segurança no desempenho e menor resistência às mudanças internas.

Esse índice indica profissionalização profunda das rotinas e domínio das práticas internas, pois a permanência prolongada favorece internalização das normas, compreensão ampla dos fluxos burocráticos e capacidade de resolver demandas sem supervisão constante. Chiavenato (2020) explica que o tempo de serviço fortalece o vínculo psicológico com a instituição e intensifica o engajamento organizacional, o que se reflete em maior aceitação de inovações quando estas dialogam com a cultura já sedimentada. No caso do teletrabalho, servidores com longa trajetória tendem a perceber a modalidade como extensão natural das práticas já institucionalizadas, desde que o modelo preserve o sentido de pertencimento e garanta suporte técnico adequado.

A análise da trajetória profissional mostra predomínio de servidores com vários anos de serviço, esse perfil expressa maturidade institucional, alto acúmulo de experiência e vivência extensa das rotinas internas. Tal configuração tende a reforçar estabilidade, porém limita

renovação geracional e diversificação de perspectivas, especialmente em temas como inovação digital, metodologias contemporâneas de gestão e práticas interdisciplinares. A presença de 3,19% de profissionais com mais de 30 anos também evidencia trajetória prolongada e pertencimento consolidado à instituição.

A ocupação de funções gerenciais alcança 18,09% dos participantes, enquanto 81,91% não exercem gestão formal. A pirâmide administrativa mostra base técnica ampla e camada gerencial enxuta, o que tende a produzir espaços de liderança informal e coordenação por expertise. Em contextos de alta complexidade normativa, esse arranjo costuma demandar protocolos claros de priorização, matriz de responsabilidade bem definida e comunicação intersetorial robusta para evitar sobrecarga da chefia e gargalos decisórios.

O Judiciário opera com forte componente técnico, sustentado por atividades que exigem interpretações normativas, elaboração de documentos oficiais, análise de provas, execução de rotinas cartorárias e gestão de processos eletrônicos. Os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) mostram que os teletrabalhadores de instituições públicas relatam necessidade constante de atualização, especialmente em competências digitais, comunicação formal e interpretação de metas. O ambiente de trabalho no Judiciário, portanto, estrutura-se como espaço intensivo em competências cognitivas e técnicas, o que coincide com o perfil observado no TJGO.

A estrutura hierárquica se evidencia pela quantidade de participantes que exercem funções gerenciais, a maioria, atuam sem cargo formal de gestão. Essa pirâmide com base técnica ampla e topo gerencial reduzido caracteriza modelo administrativo em que a coordenação do trabalho depende tanto da chefia formal quanto da liderança técnica exercida de modo informal pelos servidores mais experientes. Em ambientes assim, torna-se crucial a existência de fluxos claros de comunicação, definição objetiva de responsabilidades e mecanismos de apoio à tomada de decisão, evitando sobrecarga dos poucos gestores e promovendo coerência no desenvolvimento do trabalho.

Os estudos sobre QVT no Judiciário mostram que a proporção de gestores é sempre menor do que a base técnica. Essa configuração gera sobrecarga para chefias e exige processos formais de coordenação. A pesquisa de Oliveira (2021) confirma essa característica ao destacar que a dimensão ‘Gestão do Teletrabalho’ exerce forte impacto na qualidade de vida e no desempenho dos servidores. Esse cenário reforça a necessidade de práticas estruturadas de gestão por resultados, rotinas de acompanhamento e clareza nas atribuições, especialmente quando se trata de unidades que lidam com volumetria processual elevada, como ocorre no TJGO.

Tabela 3 - Análise dos dados funcionais

Dados funcionais	Descrição	N (nº de entrevistados)	Porcentagem
Vínculo com o TJGO	Servidor efetivo	88	93,62%
	Nomeado para cargo comissionado sem vínculo efetivo	4	4,26%
	Prestador de serviço terceirizado	1	1,06%
	Estagiário	1	1,06%
	Analista (Judiciário/Administrativo)	66	70,21%
Cargo	Técnico Judiciário - Administrador	2	2,13%
	Escrevente/Escrevente Judiciário	13	13,83%
	Auxiliar judiciário	3	3,19%
	Oficial de justiça	1	1,06%
	Assessor de Juiz de direito	2	2,13%
	Gestores	3	3,19%
	Coordenador	1	1,06%
	Conciliador Judicial	1	1,06%
	Assessoria Administrativa	1	1,06%
	Assistente executivo	1	1,06%
Nível de escolaridade exigido pelo cargo	Superior	72	76,60%
	Médio	22	23,40%
Tempo de serviço	Entre 0 e 5 anos	10	10,64%
	Entre 5 e 10 anos	8	8,51%
	Entre 10 e 20 anos	53	56,38%
	Entre 20 e 30 anos	20	21,28%
	Mais do que 30 anos	3	3,19%
Ocupa função ou cargo gerencial	Sim	17	18,09%
	Não	77	81,91%

No recorte específico de chefias, a Tabela 4 indica que 58,82% dos gestores conduzem 0 a 10 subordinados, 29,41% lideram mais de 20 e 11,76% administram 10 a 20. Essa disparidade revela heterogeneidade de complexidade e demanda entre setores, reforçando a necessidade de indicadores de desempenho e protocolos de gestão adaptativos, conforme sugerem Allen, Golden e Shockley (2015). A teoria de Limongi-França (2019) ressalta que equipes extensas demandam comunicação digital estruturada e acompanhamento psicossocial contínuo para prevenir sobrecarga e desgaste relacional.

Observa-se bimodalidade: muitos núcleos pequenos, que favorecem acompanhamento próximo, e um bloco relevante de equipes numerosas, que exige padronização de rotinas, delegação estruturada e indicadores operacionais para sustentar desempenho. A coexistência desses dois regimes sugere heterogeneidade de complexidade entre unidades, com variação de carga processual, especialização temática e dependência de sistemas digitais.

A Tabela 4 mostra que 58,82% das chefias possuíam experiência anterior em liderança no teletrabalho, ao passo que 41,18% não haviam atuado nesse formato. Esse dado indica avanço parcial na maturidade digital gerencial. Segundo Gajendran e Harrison (2007), a liderança eficaz no teletrabalho depende da capacidade de construir confiança e promover autonomia, elementos também destacados por Maranhão e Pantoja (2024) como determinantes da QVT em ambientes remotos. No TJGO, essa assimetria de experiência gerencial reforça a necessidade de capacitação contínua em gestão de equipes à distância e uso estratégico das TIC, conforme proposto por Castells (2018).

Tabela 4 - Número de gestores por quantidade de subordinados

Pessoas sob sua liderança	N (nº gestores entrevistados)	Porcentagem	
De 0 a 10	10	58,82%	
de 10 a 20	2	11,76%	
mais que 20	5	29,41%	
Gestores que já lideraram pessoas em teletrabalho anteriormente			
Já haviam liderado	10	58,82%	
Não haviam liderado	7	41,18%	

O dado indica capacidade instalada para coordenação remota, mas também necessidade de padronização para o grupo sem experiência. Programas formais de gestão por resultados, monitoramento de prazos, rotinas de *feedback* assíncrono e guias de uso de plataformas processuais tendem a reduzir assimetrias, garantindo previsibilidade e isonomia de acompanhamento entre equipes presenciais e remotas.

Tal cenário indica que o TJGO possui um núcleo de liderança apto a conduzir rotinas remotas com relativa segurança técnica e metodológica, mas também expõe um contingente expressivo de chefias que ingressaram nesse modelo sem preparação prévia. Essa combinação cria um ambiente híbrido onde coexistem competências consolidadas e lacunas operacionais que exigem padronização estratégica.

Os achados do TJGO demonstram que a maioria das chefias se encontra em posição vantajosa, pois acumula experiência prévia que favorece compreensões mais complexas sobre rotinas remotas. Esse grupo tende a aplicar práticas de monitoramento por metas, comunicação estruturada e organização de tarefas com maior desenvoltura. Contudo, o percentual de 41,18% sem experiência expõe fragilidade institucional que pode comprometer a qualidade do teletrabalho caso não haja padronização por meio de treinamentos, guias operacionais e protocolos formais. No estudo de Oliveira (2021), chefias experientes demonstram melhor

capacidade de estruturar rotinas, distribuir tarefas e garantir suporte tecnológico adequado. Já chefias sem vivência prévia relatam dificuldades relacionadas à comunicação, ao acompanhamento dos resultados e à criação de previsibilidade para as equipes.

Os estudos selecionados reforçam a relevância da experiência prévia para a eficácia da liderança remota, Oliveira (2021) identifica dinâmica semelhante entre 5.695 servidores públicos brasileiros, ao constatar que chefias experientes influenciam positivamente a percepção de suporte tecnológico, a adaptação às plataformas digitais e a clareza das orientações transmitidas aos subordinados. A autora destaca que a liderança com domínio prévio do teletrabalho tende a estabelecer metas factíveis, organizar rotinas com maior precisão e orientar equipes de forma mais coerente. Esses elementos criam ambiente de trabalho mais previsível e equilibrado, fator decisivo para reforçar bem-estar e desempenho durante cenários de teletrabalho emergencial.

Diante disso, a presença de chefias experientes oferece vantagem estratégica ao TJGO, mas a existência de líderes sem vivência anterior exige institucionalização de métodos gerenciais, tais como: programas formais de gestão por resultados, evitando controle por microgestão; protocolos de comunicação assíncrona, garantindo previsibilidade de retorno; treinamentos para uso das plataformas processuais, reduzindo assimetrias técnicas; roteiros padronizados de *feedback*, assegurando isonomia e coerência no acompanhamento das equipes; manuais de boas práticas do teletrabalho, alinhados às diretrizes do CNJ. Essa padronização tende a uniformizar práticas, reduzir desigualdades internas, proteger a saúde ocupacional e fortalecer a legitimidade da gestão remota no TJGO.

Portanto, o perfil funcional aponta organização madura, intensiva em qualificação técnica e com desafios de coordenação decorrentes da amplitude da base operacional e da heterogeneidade de equipes. O fortalecimento de processos, métricas e capacitação continuada tende a preservar a qualidade decisória, reduzir variabilidade entre unidades e ampliar a capacidade de entrega institucional.

Os dados da amostra confirmam um perfil funcional compatível com o padrão nacional do Judiciário, com organização madura, altamente qualificada, com carreira estável, forte cultura técnico-administrativa e necessidade permanente de mecanismos de coordenação estruturados. O fortalecimento de processos, métricas e programas de capacitação alinha-se diretamente às evidências científicas encontradas nas pesquisas sobre o ambiente de trabalho no Judiciário brasileiro.

4.3 METODOLOGIA DE CARTOGRAFIA PSICOMÉTRICA

Em todos os fatores avaliados, o coeficiente Alfa de Cronbach apresentou valores superiores a 0,7 (Tabela 5), indicando alta confiabilidade dos instrumentos utilizados e, conseqüentemente, a adequação para a realização das análises estatísticas descritivas. A análise de cada dimensão foi conduzida com base na metodologia de Cartografia Psicométrica, conforme proposta por Fayad e Nunes (2023, p. 6.349). A combinação de médias elevadas em Autogestão do Teletrabalho (8,82), Infraestrutura de trabalho (8,64) e Estrutura tecnológica (9,13), associada a um nível também alto de Sobrecarga de trabalho (8,11) e a um Contexto de teletrabalho em patamar intermediário (6,73), revela um cenário de teletrabalho tecnicamente robusto, porém vulnerável no plano relacional e na gestão da carga de trabalho, tais dados são discutidos a seguir.

Tabela 5 – Análise de cada dimensão

Dimensão	Média do fator	Desvio padrão do fator	Alfa de Cronbach
1 - Auto Gestão do Teletrabalho	8,82	0,23	0,925
2 - Contexto do Teletrabalho	6,73	1,17	0,799
3 - Infraestrutura de trabalho	8,64	0,67	0,882
4 - Estrutura tecnológica	9,13	0,16	0,814
5 - Sobrecarga de trabalho	8,11	0,75	0,821

Na dimensão 1 ‘Autogestão do Teletrabalho’, observou-se média geral de concordância elevada, com destaque para os itens “organização de tarefas” e “gestão do tempo”. Os resultados demonstram que os servidores alcançam níveis elevados de autonomia, principalmente nos itens relacionados à organização das tarefas e à gestão do tempo. Essa competência indica domínio de habilidades autorregulatórias, capacidade de priorização e discernimento sobre o ritmo de execução das demandas. As médias elevadas desta dimensão revelam um perfil funcional maduro, capaz de atuar com reduzido grau de supervisão direta. A autogestão amplia o senso de controle, favorece a estabilidade emocional e fortalece a percepção de competência profissional. Em contextos remotos, autonomia protege contra a sensação de caos organizacional e contribui para a manutenção da produtividade, desde que existam metas claras e método.

A média elevada e o desvio-padrão muito baixo indicam consenso robusto entre os respondentes quanto à capacidade de autogerenciamento. Esse padrão sugere que a autogestão não aparece como atributo isolado de alguns servidores, mas como competência organizacional difundida, típica de equipes com alta qualificação e experiência institucional. Em termos

psicométricos, trata-se de uma dimensão com forte centralidade no mapa do bem-estar, pois a autogestão eleva previsibilidade, reduz ansiedade diante de prazos e reforça a percepção de eficácia profissional, elemento associado à manutenção da produtividade em contextos remotos (Andrade, 2020).

Ao mesmo tempo, autogestão elevada pode operar como mecanismo de compensação institucional, isto é, servidores altamente autorregulados tendem a sustentar o desempenho mesmo quando há lacunas em reconhecimento, coordenação ou distribuição de demandas. Esse fenômeno pode produzir “invisibilidade do esforço”, pois a entrega se mantém alta, mas às custas de maior investimento individual de tempo e energia, aumentando o risco de naturalização de metas crescentes. Nessa perspectiva, a autogestão deve ser tratada como ativo estratégico, mas também como variável que requer governança de limites, evitando que autonomia se converta em autointensificação do trabalho (Allen; Golden; Shockley, 2015).

Para a instituição, altos níveis de autogestão reduzem custos de coordenação, permitem maior foco dos gestores na estratégia e não apenas no controle operacional, aumentam a eficiência das rotinas processuais e reduzem retrabalho. A maturidade autorregulatória dos servidores se torna um ativo institucional, principalmente em um tribunal com volumetria elevada de processos. Essa constatação indica que os servidores demonstram competência autorregulatória, o que confirma a tese de Andrade (2020) sobre a importância da autonomia na manutenção da produtividade em regimes remotos. A autonomia aparece como fator protetivo à sobrecarga, desde que acompanhada de clareza nas metas e confiança na gestão, conforme destacam Allen, Golden e Shockley (2015).

Os servidores demonstram forte capacidade de autogerenciamento, evidenciada pelo domínio na organização das tarefas e pela eficiência na gestão do tempo. Esse desempenho aponta maturidade profissional e elevada autorregulação, atributos que Andrade (2020) identifica como essenciais para a produtividade em regimes remotos. A autogestão reduz dependência de supervisão direta e sustenta a fluidez dos fluxos de trabalho em ambientes digitais.

Para o servidor, essa dimensão preserva autonomia, fortalece protagonismo e favorece sentimento de capacidade, além de ampliar a percepção de controle sobre a rotina. Uma autogestão consolidada também protege contra sobrecarga psicológica, desde que as metas sejam claras e coerentes, como afirmam Allen, Golden e Shockley (2015). Para o TJGO, a elevada autogestão reduz custos de coordenação, minimiza retrabalho, acelera tramitação de processos e favorece modelos de trabalho orientados a resultados. Essa competência torna-se indispensável em tribunais com volumetria crescente e alta exigência de produtividade.

A média geral da dimensão 2 ‘Contexto do Teletrabalho’ foi de 6,73 (DP = 1,17), sendo classificado como Bem-Estar Moderado, também com baixa variabilidade entre as respostas. O item com menor avaliação foi “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido” (média = 4,45), evidenciando a percepção de estagnação profissional associada ao teletrabalho. A média geral classificada como Bem-Estar Moderado, indica equilíbrio entre percepções positivas e fragilidades estruturais. Os servidores avaliam que há comunicação adequada com as chefias e clareza nas metas, mas identificam deficiências na percepção de reconhecimento, na visibilidade institucional e na possibilidade de progressão profissional. O item “Tenho oportunidade de ser promovido” apresenta média significativamente inferior, revelando preocupação recorrente sobre estagnação e limitado reconhecimento simbólico no teletrabalho.

A classificação como bem-estar moderado, associada a maior dispersão, evidencia um ambiente percebido de forma desigual: parte dos servidores identifica suporte e organização suficientes, enquanto outro grupo percebe fragilidades relacionais e institucionais. O indicador de menor pontuação relativo à promoção sinaliza que o teletrabalho, embora eficiente operacionalmente, pode ser interpretado como um regime com menor visibilidade, reduzindo capital simbólico, exposição para oportunidades e percepção de justiça distributiva. Isso impacta diretamente dimensões psicossociais da QVT, pois reconhecimento e perspectivas de progressão constituem fontes essenciais de motivação e pertencimento (Limongi-França, 2019).

Esse achado sugere uma tensão típica de organizações que migram para gestão por resultados: quando o foco institucional recai predominantemente sobre entregas e metas, sem mecanismos explícitos de reconhecimento e valorização, instala-se uma sensação de “trabalho invisível”, ainda que o desempenho seja elevado. Nesse cenário, o contexto do teletrabalho torna-se variável crítica para a sustentabilidade do modelo, exigindo políticas de comunicação, feedback, ritos de integração e critérios transparentes de desenvolvimento na carreira, para evitar que a modalidade seja associada a estagnação profissional, mesmo em um quadro tecnicamente maduro.

O contexto define a qualidade biopsicossocial da experiência remota. A ausência de reconhecimento mina o senso de pertencimento e reduz a motivação, mesmo quando as condições materiais são adequadas. *Feedback* insuficiente compromete o alinhamento e obscurece a noção de avanço na carreira. A instituição enfrenta o desafio de equilibrar metas e processos com práticas de reconhecimento e valorização. Fragilidades no reconhecimento geram efeitos negativos sobre engajamento, clima organizacional e identidade institucional. A dimensão “contexto” opera como indicador crítico da saúde cultural do tribunal.

Na dimensão Contexto do Teletrabalho os servidores relataram percepção positiva quanto à comunicação com as chefias e ao acompanhamento das metas, mas apontaram lacunas em relação ao reconhecimento institucional e ao retorno sobre desempenho. Essa ambivalência confirma as análises de Limongi-França (2019), que concebe a QVT como um fenômeno biopsicossocial dependente de fatores relacionais. A ausência de feedback e reconhecimento reduz o sentido de pertencimento e pode gerar desmotivação, ainda que as condições materiais sejam adequadas.

Na literatura, exatamente esse ponto aparece como uma das principais fragilidades do teletrabalho. No estudo de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), entre os aspectos negativos levantados por chefias, teletrabalhadores e colegas, destacam-se as dificuldades de convívio social e a limitação da interação presencial, que afetam a percepção de pertencimento, a circulação informal de informações e o suporte socioemocional no trabalho. Rangel e Bacinello (2024) também assinalam que, embora o teletrabalho esteja associado a maior satisfação e comprometimento afetivo, persistem riscos de distanciamento da “realidade organizacional” e de enfraquecimento dos laços cotidianos entre servidores e unidades.

A revisão de Maranhão e Pantoja (2025) reforça essa ambivalência ao identificar, como uma de suas categorias analíticas, o eixo gestores melhoria contínua do teletrabalho e das relações interpessoais. Os estudos mapeados indicam que a qualidade do contexto remoto depende fortemente de práticas de liderança, de rotinas de comunicação e de estratégias institucionais para preservar a coesão dos grupos, inclusive por meio de modelos híbridos. A média de 6,73 em Contexto, portanto, mostra que, apesar da boa base estrutural, a dimensão relacional do teletrabalho permanece em zona de atenção, exigindo políticas específicas de gestão de pessoas, formação de gestores e desenho de rotinas coletivas (reuniões, feedbacks, espaços de escuta, integração presencial periódica).

Assim, o TJGO demonstra avanços em políticas de autogestão e transparência das metas, mas necessita aperfeiçoar mecanismos de valorização simbólica e comunicacional para consolidar uma cultura organizacional mais participativa e afetiva.

O contexto do teletrabalho apresentou variabilidade maior, revelando percepções ambivalentes. Os servidores avaliam positivamente a comunicação com chefias e o cumprimento das metas, mas relatam fragilidades no reconhecimento institucional e na progressão profissional. O item referente à oportunidade de promoção obteve a menor média (4,45), evidenciando sensação de estagnação.

Para o servidor, esse cenário aponta que a qualidade psicossocial do trabalho depende não apenas das condições objetivas, mas também da legitimidade simbólica da organização.

Limongi-França (2019) demonstra que a QVT envolve componentes biopsicossociais: ausência de reconhecimento reduz pertencimento, fragiliza o moral e pode gerar distanciamento afetivo. Para o TJGO, a percepção de estagnação representa risco institucional. Ambientes sem valorização simbólica tendem a reduzir engajamento, aumentar rotatividade interna, diminuir produtividade percebida e enfraquecer a identidade organizacional. A instituição, portanto, necessita avançar em práticas formais de *feedback*, reconhecimento e caminhos claros de progressão.

Essa dimensão apresenta o maior conjunto de vulnerabilidades psicossociais, como a percepção de estagnação profissional no teletrabalho; lacunas de reconhecimento institucional e valorização simbólica; comunicação hierárquica desigual entre unidades e chefias; falta de diretrizes formais sobre promoção, avaliação e mérito em regime remoto; e o risco de distanciamento afetivo e redução do senso de pertencimento.

A dimensão ‘Infraestrutura de trabalho’ obteve média geral de 8,64 (DP = 0,67), indicando Bem-Estar Intenso, e a média geral indica Bem-Estar Intenso, sugerindo que grande parte dos servidores possui condições adequadas de trabalho remoto. No entanto, o item relativo ao uso de móveis ergonômicos apresenta resultado menor (7,88), alertando para desigualdades importantes na adequação do ambiente físico doméstico.

A variabilidade observada nos itens confirma disparidades entre trabalhadores, sobretudo quanto à ergonomia, ao nível de ruído e ao mobiliário. Condições físicas inadequadas produzem desconforto, dor, fadiga e redução da capacidade de concentração. Impactam diretamente o desempenho e constituem fatores clássicos de risco ocupacional. A limitação ergonômica fragiliza a sustentabilidade do teletrabalho a médio e longo prazo. Para o tribunal, falhas ergonômicas afetam produtividade, elevam risco de adoecimento laboral e aumentam custos indiretos com afastamentos. Políticas de suporte material como fornecimento de cadeiras adequadas, suporte técnico e orientações ergonômicas tornam-se essenciais para garantir equidade funcional e continuidade segura das atividades.

A média alta indica que a infraestrutura domiciliar e as condições materiais são avaliadas como favoráveis, o que sugere capacidade de adaptação logística e investimento (individual e/ou institucional) para viabilizar o trabalho remoto. A variabilidade moderada (DP = 0,67) aponta, contudo, que existem diferenças concretas de ambiente entre os respondentes, o que pode refletir desigualdades domésticas: espaço físico disponível, mobiliário, ruído, compartilhamento de cômodos e demandas familiares. Na perspectiva de QVT, isso significa que, embora a média seja positiva, a experiência cotidiana do teletrabalho não é uniforme.

Além disso, infraestrutura adequada não se reduz a equipamentos; envolve ergonomia, iluminação, conforto e limites físicos entre vida pessoal e profissional. Mesmo com boa avaliação, a literatura sobre teletrabalho aponta que “condições materiais suficientes” podem coexistir com arranjos domésticos que elevam desgaste, sobretudo quando há filhos em casa, cuidados familiares ou ausência de espaço dedicado. Assim, a dimensão infraestrutura deve ser interpretada como fator protetivo importante, mas não absoluto: ela reduz barreiras operacionais, porém não elimina riscos psicossociais se o contexto relacional e a gestão da carga permanecerem frágeis.

Esses achados reafirmam a necessidade de políticas institucionais que ampliem o suporte ergonômico e tecnológico, garantindo que todos os servidores tenham condições equitativas de desempenho, em consonância com o princípio de isonomia funcional.

Entretanto, nessa dimensão, a variação das respostas revelou desigualdade entre os servidores. Parte dos participantes relatou dificuldades com ergonomia, ruído doméstico e mobiliário inadequado, o que converge com as análises de Grillo e Soares (2022) sobre os riscos ergonômicos do trabalho remoto. O desconforto físico e o ambiente doméstico precário impactam diretamente a concentração e o desempenho, indicando que o teletrabalho requer políticas de suporte material, como fornecimento de equipamentos e acompanhamento técnico.

A elevada média demonstra que o TJGO oferece infraestrutura adequada para o trabalho remoto, com acesso a equipamentos, sistemas e condições favoráveis. Contudo, o item sobre ergonomia (7,88) apresentou resultado inferior, o que aponta desigualdades significativas entre os servidores quanto ao ambiente físico doméstico.

Para o servidor, limitações ergonômicas, ruído doméstico e mobiliário inadequado produzem desconforto, fadiga, dor musculoesquelética e dificuldades de concentração. Grillo e Soares (2022) confirmam que riscos ergonômicos representam um dos principais fatores de declínio do bem-estar em regimes remotos. Para o TJGO, falhas ergonômicas afetam diretamente a produtividade, aumentam riscos de absenteísmo, elevam custos com saúde ocupacional e podem resultar em afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho. Assim, políticas de suporte material, como cadeiras, suportes de monitor e orientação técnica, tornam-se imprescindíveis para garantir equidade funcional e manter o desempenho institucional.

A média geral da dimensão 4 ‘Estrutura tecnológica’ foi de 9,13 (DP = 0,16), caracterizando Bem-Estar Intenso e demonstrando baixíssima variabilidade nas respostas. Todos os itens apresentaram médias superiores a 8,00, o que destaca este fator como um componente dominante para o bem-estar e essencial à promoção da saúde no teletrabalho. Os

resultados dessa dimensão apontaram altos índices de satisfação com os sistemas eletrônicos, velocidade de conexão e estabilidade das plataformas institucionais.

A média muito elevada, combinada a baixíssima dispersão, indica padrão quase homogêneo de excelência percebida na tecnologia disponível (sistemas, conectividade, suporte, plataformas). Psicometricamente, esse resultado demonstra que a estrutura tecnológica é um dos pilares mais sólidos do teletrabalho no TJGO, funcionando como base de sustentação para a produtividade remota e para a continuidade dos fluxos processuais digitais. Em termos organizacionais, isso sugere maturidade institucional em TIC, alinhada ao modelo de operação intensivo em sistemas eletrônicos do Judiciário.

Entretanto, uma estrutura tecnológica robusta pode ter efeito ambivalente: ao reduzir fricções técnicas, ela também aumenta a capacidade de intensificação, pois amplia a rapidez de entrega e a expectativa de disponibilidade contínua. Em ambientes altamente digitalizados, a tecnologia tende a expandir o volume possível de tarefas, pressionando servidores a responder mais, mais rápido e por mais tempo, especialmente quando metas e prazos não são recalibrados. Assim, o alto desempenho tecnológico precisa ser acompanhado de políticas de desconexão, gestão de prioridades e métricas realistas, para que o ganho técnico não se converta em aumento estrutural de sobrecarga.

Os servidores demonstram elevada satisfação com velocidade de internet, estabilidade dos sistemas, disponibilidade das plataformas e confiabilidade dos sistemas judiciais. Não há indicação de gargalos tecnológicos significativos. O domínio tecnológico assegura fluidez operativa, reduz estresse, elimina interrupções e preserva continuidade. A confiança na estrutura de TI fortalece previsibilidade, segurança e eficiência. A robustez tecnológica reforça a adesão ao modelo Justiça 4.0. Permite redução do tempo de atravessamento processual, melhora a gestão do acervo, fortalece a integração entre unidades e cria condições para automação de rotinas repetitivas. A dimensão tecnológica funciona como pilar do desenvolvimento institucional.

Esse resultado reforça o papel estratégico das TIC como pilares da transformação digital no Judiciário, conforme defendem Castells (2018) e o CNJ (2022). A robustez tecnológica configura condição indispensável à eficiência no teletrabalho, reduzindo o tempo de resposta processual e assegurando continuidade dos serviços.

A estrutura tecnológica aparece como o ponto mais robusto da avaliação. Os servidores demonstram alta satisfação com velocidade, estabilidade e funcionalidades dos sistemas do TJGO. Essa solidez indica que o tribunal consolidou sua infraestrutura digital, o que reforça o avanço da Justiça 4.0. Para o servidor, essa dimensão assegura fluidez, reduz falhas, evita

atrasos, diminui estresse tecnológico e fortalece a relação de confiança com a instituição. Ferramentas tecnológicas eficientes garantem continuidade das atividades, especialmente em regimes remotos. Para o TJGO, a robustez tecnológica fortalece a eficiência administrativa, reduz tempo de atravessamento processual, diminui gargalos, favorece escalabilidade dos fluxos e permite ampla integração com outras unidades do Poder Judiciário.

E, por último a dimensão 5 ‘Sobrecarga de Trabalho’ apresentou médias superiores às demais, revelando que grande parte dos servidores percebe aumento de demandas e dificuldade de desconexão fora do expediente. Os níveis elevados indicam que os servidores percebem intensificação das demandas e dificuldade de desconexão. O item “O teletrabalho exige maior comprometimento” obteve a maior média (9,09), revelando que a modalidade ampliou expectativas e responsabilidades. Os relatos também sugerem sobreposição de papéis domésticos e laborais, prolongamento da jornada e aumento de interrupções elementos críticos para a saúde mental.

O resultado elevado em sobrecarga, ainda que com dispersão moderada, é um achado central: ele indica que, paralelamente às boas condições técnicas e à forte autogestão, os servidores percebem intensificação relevante do trabalho. Isso é compatível com o padrão observado em teletrabalho no setor público, no qual a flexibilidade e a autonomia coexistem com metas mais exigentes, prolongamento do tempo conectado e diluição de fronteiras entre jornada e vida privada (Oliveira, 2021). Nesse sentido, a sobrecarga emerge como dimensão de mal-estar com alto peso explicativo na cartografia psicométrica.

Adicionalmente, a sobrecarga pode ser compreendida como efeito sistêmico da combinação entre: (i) alta capacidade de entrega (autogestão e qualificação), (ii) suporte tecnológico excelente, e (iii) fragilidades contextuais de reconhecimento e visibilidade. Quando o servidor produz mais e com menos barreiras técnicas, a organização tende a elevar expectativas e demandas, muitas vezes sem mecanismos equivalentes de compensação simbólica, suporte psicossocial e calibragem de metas. Portanto, a sobrecarga não deve ser lida como problema individual de gestão do tempo, mas como indicador de governança do teletrabalho, exigindo intervenções institucionais: dimensionamento de tarefas, pactuação de prazos, monitoramento de sinais de exaustão e fortalecimento de práticas de liderança e reconhecimento (Allen; Golden; Shockley, 2015; Limongi-França, 2019).

A sobrecarga afeta o equilíbrio emocional, reduz a capacidade de recuperação e aumenta a vulnerabilidade ao esgotamento. Afeta diretamente a qualidade de vida, o bem-estar e a percepção de satisfação no trabalho. Níveis elevados de sobrecarga comprometem a sustentabilidade do teletrabalho. O risco de *burnout* afeta produtividade, aumenta erros, reduz

qualidade documental e pode gerar afastamentos. A instituição necessita estabelecer limites claros de jornada, práticas de direito à desconexão, distribuição proporcional de metas e monitoramento do bem-estar das equipes.

Para o servidor, esse quadro configura risco direto de adoecimento, conforme Leiter e Maslach (2014) tratam o *burnout* como efeito cumulativo da pressão contínua, combinado com suporte insuficiente e fronteiras frágeis entre vida pessoal e trabalho. Os relatos de prolongamento de jornada e conflitos entre papéis confirmam as observações de Hill, Hawkins e Miller (2003) sobre o impacto negativo da sobreposição entre espaço doméstico e ambiente laboral. Para o TJGO, a sobrecarga compromete a sustentabilidade do desempenho, pois o estresse crônico reduz qualidade documental, aumenta erros, eleva retrabalho, impacta moral e pode culminar em afastamentos. A instituição precisa estruturar políticas de limitação da jornada, cadências de reunião equilibradas, distribuição racional de metas e mecanismos formais de direito à desconexão.

Essa evidência converge com a literatura sintética de Vasconcelos e Ribeiro (2024), que, ao revisarem estudos sobre teletrabalho no serviço público e, em especial, no Judiciário, destacam a necessidade de que a adoção desse regime venha acompanhada de mecanismos de controle de resultados e de proteção à saúde emocional, sob pena de transformar uma inovação de eficiência em fonte crônica de sofrimento psíquico. Para os autores, o teletrabalho apresenta inúmeros benefícios, mas exige monitoramento contínuo das condições de saúde dos trabalhadores para que se torne uma política duradoura.

O próprio estudo de Rangel e Bacinello (2024) alerta para a ausência de consenso sobre os efeitos do teletrabalho no bem-estar: embora tenham sido identificados maiores níveis de satisfação e comprometimento afetivo entre teletrabalhadores, outras vertentes do bem-estar, como o envolvimento com o trabalho e o equilíbrio vida-trabalho, não se mostram necessariamente superiores, especialmente quando há relatos de excesso de demandas e dificuldade de separar o espaço doméstico do espaço laboral.

De forma semelhante, Maranhão e Pantoja (2025) identificam, em sua revisão sistemática, uma categoria específica sobre teletrabalho e saúde física e mental, na qual sobressaem resultados sobre fadiga, sedentarismo, distúrbios musculoesqueléticos e sofrimento psíquico associados à intensificação do ritmo de trabalho, à conexão permanente e à dissolução das fronteiras entre trabalho e vida pessoal. À luz dessa evidência, a média de 8,11 em Sobrecarga indica que, no seu contexto, o teletrabalho gera benefícios claros, mas sob forte tensão de intensificação laboral, o que pode comprometer a sustentabilidade da experiência a médio e longo prazo.

A discussão dos dados, à luz da literatura selecionada, aponta, portanto, para um modelo de teletrabalho maduro do ponto de vista técnico, mas vulnerável em sua dimensão humana e relacional. A principal implicação para gestão é clara: manter os investimentos em infraestrutura e tecnologia, preservar a alta autogestão, porém atacar diretamente a sobrecarga e o contexto relacional, sob pena de converter ganhos de produtividade em aumento de adoecimento e desgaste institucional.

A análise evidencia que, embora o teletrabalho favoreça a autonomia e a produtividade, também amplia riscos psicossociais, como isolamento, exaustão e sentimento de hiperdisponibilidade. Tais efeitos demonstram que a sustentabilidade do modelo depende da incorporação de políticas de prevenção, como o direito à desconexão, o apoio psicológico institucional e o acompanhamento de indicadores de saúde ocupacional.

A integração dos resultados demonstra que o teletrabalho no TJGO representa uma inovação consolidada, mas que ainda demanda ajustes estruturais e humanos para garantir equilíbrio entre eficiência e bem-estar. A autogestão e a estrutura tecnológica configuram fatores protetivos, enquanto a sobrecarga e a precariedade ergonômica surgem como fatores de risco. Esses resultados dialogam com o modelo de Walton (1973), no qual a integração social, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o constitucionalismo organizacional são dimensões indissociáveis da QVT. O excesso de controle e a ausência de reconhecimento fragilizam a percepção de justiça organizacional, reduzindo o engajamento e a motivação.

Do ponto de vista teórico, o estudo confirma as proposições de Limongi-França (2019), a qualidade de vida depende da interação entre condições objetivas (infraestrutura, remuneração, tecnologia) e subjetivas (valorização, autonomia, saúde mental). O teletrabalho bem estruturado potencializa a produtividade e o equilíbrio emocional; o mal gerido, contudo, intensifica o sofrimento e o isolamento institucional. Portanto, a análise dos dados revela um modelo híbrido de percepções, de que o teletrabalho é percebido como avanço tecnológico e gerencial, mas ainda carece de consolidação de políticas de humanização e acompanhamento contínuo da saúde do servidor.

Os escores muito elevados de Autogestão e Estrutura tecnológica sugerem que os servidores percebem alto domínio sobre sua rotina, metas e organização do trabalho remoto, apoiados por recursos tecnológicos confiáveis. Essa configuração se aproxima do que Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) encontraram no Serpro: teletrabalhadores relataram aumento de produtividade, melhor qualidade de vida e avaliação mais positiva do desempenho e do contexto de trabalho quando comparados aos não teletrabalhadores.

De modo semelhante, o estudo de Rangel e Bacinello (2024), realizado em um Tribunal Regional do Trabalho, identificou que servidores em teletrabalho apresentaram maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional afetivo em comparação aos servidores presenciais, indicando que arranjos com bom suporte tecnológico e autonomia tendem a reforçar o engajamento afetivo com a instituição. A média de 8,82 em Autogestão, aliada a 9,13 em Estrutura tecnológica, aponta para um padrão compatível com esse achado: o teletrabalho, quando amparado por tecnologias estáveis e regras claras de entrega, favorece o sentimento de domínio sobre o próprio trabalho e fortalece o vínculo positivo com a organização.

A dimensão Infraestrutura de trabalho com média de 8,64 reforça essa leitura. Pereira et al. (2021), ao analisarem a qualidade de vida no teletrabalho no Tribunal de Justiça do Amapá, observaram que 88,5% dos servidores estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o regime remoto, mas identificaram as condições de TIC e infraestrutura como ponto sensível, sobretudo em função das especificidades regionais da Amazônia. No seu caso, os altos escores em Infraestrutura indicam que esse gargalo foi, em grande medida, superado: a organização oferece condições físicas e materiais mais estáveis que aquelas descritas no estudo do TJAP, o que tende a sustentar a produtividade e reduzir frustrações de ordem operacional.

Essa tríade autogestão elevada, infraestrutura adequada e tecnologia muito bem avaliada, também dialoga diretamente com a revisão sistemática de Maranhão e Pantoja (2025), que identifica, entre os principais benefícios do teletrabalho no setor público, o aumento da autonomia, a possibilidade de conciliação entre vida pessoal e profissional e a melhoria da qualidade de vida, desde que se garantam condições estruturais e tecnológicas mínimas. Os seus dados confirmam essa agenda: quando a base material do teletrabalho é sólida, os indicadores subjetivos tendem a acompanhar positivamente.

Segundo Freitas (2023), o Poder Judiciário brasileiro consolidou a migração para o teletrabalho por meio de forte investimento em sistemas eletrônicos e em automação processual, o que ampliou a eficiência, a celeridade e o volume de entregas. No entanto, a autora destaca que esse avanço técnico não foi acompanhado, na mesma proporção, por transformações na gestão de pessoas, nos fluxos de comunicação e nas políticas de cuidado institucional. Essa assimetria provoca a intensificação das demandas, a diluição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal e o aumento da carga subjetiva dos servidores, aspectos que aparecem de modo explícito na média elevada de Sobrecarga encontrada na presente pesquisa.

Freitas (2023) também identifica que o teletrabalho no Judiciário produz sensação de “desancoragem institucional”¹, especialmente quando as equipes mantêm o ritmo de cobrança presencial, mas transferem ao trabalhador a responsabilidade integral pela organização, disciplina e disponibilidade. A média extremamente elevada de Autogestão confirma esse processo: os servidores demonstram alta capacidade de gerir tarefas, mas o custo dessa autonomia tende a recair sobre a intensificação do esforço individual. Esse fenômeno foi alertado por Freitas ao descrever que o Judiciário adota lógica produtiva orientada por metas rígidas, que se amplificam no ambiente remoto, pois o trabalhador perde referências coletivas de ritmo e suporte.

A infraestrutura e a tecnologia, embora bem avaliadas, não eliminam tensões estruturais. Freitas (2023) observa que os sistemas eletrônicos fortalecem o desempenho, mas criam condições para o aumento constante das expectativas institucionais, já que o trabalho se torna mensurável em tempo real. O valor de 9,13 na dimensão Estrutura Tecnológica confirma a maturidade digital dos servidores, entretanto, como afirma a autora, “tecnologia sem gestão humanizada amplia desigualdades e pressões silenciosas”. Dessa forma, a combinação entre robustez técnica e sobrecarga elevada não representa contradição, mas tendência descrita de forma recorrente na literatura específica sobre o Judiciário.

As pesquisas complementares reforçam esse diagnóstico. Alves, Brandão e Saliba (2023) constataram que, no Judiciário do Centro-Oeste, ambientes tecnologicamente estáveis coexistem com desafios em comunicação interna, monitoramento equilibrado de metas e apoio psicossocial. Andrade (2020) demonstrou que a qualidade de vida no teletrabalho depende de práticas institucionais que reconheçam limites produtivos e promovam equilíbrio entre autonomia e suporte. Beckel e Fisher (2022) observaram que ambientes com tecnologia avançada tendem a produzir sensação de competência elevada, mas também de cansaço constante quando metas não são ajustadas.

¹ O conceito de “desancoragem institucional”, conforme empregado por Freitas (2023), refere-se ao enfraquecimento dos vínculos simbólicos, normativos e relacionais que conectam o trabalhador à instituição, fenômeno que se intensifica no contexto do teletrabalho quando as estruturas formais de suporte, reconhecimento e coordenação não acompanham a mudança do regime presencial para o remoto. Nessa condição, o servidor permanece submetido às mesmas exigências de produtividade, prazos e responsabilização típicas do trabalho presencial, porém sem o amparo cotidiano das referências institucionais que historicamente organizavam o trabalho, como a presença da chefia, o convívio com a equipe, os rituais organizacionais e os mecanismos informais de orientação e pertencimento. A instituição, nesse sentido, “se afasta” do cotidiano do trabalhador, enquanto mantém intacta a expectativa de desempenho, transferindo para o indivíduo a gestão integral do tempo, do ritmo, da disciplina e da disponibilidade permanente. Essa desancoragem produz sensação de isolamento, insegurança e sobrecarga subjetiva, pois o servidor passa a operar de forma altamente autônoma, porém com menor apoio simbólico e relacional, o que fragiliza a identidade institucional e pode comprometer o bem-estar e a sustentabilidade do teletrabalho no Judiciário.

O ponto central, entretanto, permanece alinhado ao argumento de Freitas (2023): o Poder Judiciário apresenta teletrabalho com alta maturidade operacional, mas baixa maturidade relacional e de gestão, o que gera tensões contínuas na experiência dos servidores. Os achados de Contexto de Teletrabalho (6,73) reforçam essa leitura, pois refletem fragilidades na comunicação institucional, na colaboração entre equipes e no acompanhamento sistemático das condições de trabalho.

Os dados da pesquisa convergem amplamente com a tese sustentada por Freitas (2023), a efetividade do teletrabalho no Judiciário depende menos da tecnologia, já consolidada, e mais da capacidade institucional de adotar políticas de gestão que considerem limites humanos, redistribuição de carga, práticas de cuidado e fortalecimento do vínculo organizacional. A sobrecarga elevada e o contexto intermediário sinalizam que essa transição ainda está em curso.

As cinco dimensões revelam que o TJGO alcança desempenho satisfatório em autonomia, infraestrutura e tecnologia, mas enfrenta desafios estruturais no contexto relacional e na sobrecarga. Para os servidores, isso significa ambiente tecnicamente adequado, mas psicossocialmente tensionado. Para o TJGO, os dados indicam organização madura e eficiente, porém, vulnerável à intensificação do trabalho e às lacunas de reconhecimento simbólico. O fortalecimento de políticas de reconhecimento, ergonomia e limitação de demandas tende a elevar a saúde ocupacional e consolidar a maturidade institucional observada.

Os estudos analisados evidenciam que o teletrabalho no setor público apresenta efeitos consistentes sobre desempenho, qualidade de vida e organização do trabalho, desde que sustentado por práticas de gestão adequadas. De forma geral, os achados indicam que a adoção do trabalho remoto amplia a autonomia funcional, favorece a gestão do tempo e melhora a percepção de bem-estar, mas também pode intensificar a carga de trabalho e gerar riscos psicossociais quando não há critérios claros de avaliação, reconhecimento e acompanhamento institucional.

A análise sobre avaliação de desempenho no teletrabalho demonstra que a substituição do controle da presença por critérios orientados a resultados tende a produzir ganhos de produtividade e foco nas entregas, especialmente em atividades de natureza intelectual e administrativa. Os resultados indicam que o trabalho remoto permite maior concentração, redução de interrupções e melhor organização das tarefas, favorecendo o cumprimento de metas institucionais. No entanto, o estudo também aponta que a ausência de parâmetros bem definidos para avaliação do desempenho pode gerar ampliação da jornada, aumento da pressão por resultados e percepção de cobrança contínua, fazendo com que o desempenho elevado seja

sustentado por esforço individual prolongado, o que amplia riscos de sobrecarga e desgaste ocupacional (Pereira; Pantoja, 2021).

No que se refere à qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública, os achados revelam que os servidores percebem ganhos relevantes em autonomia, flexibilidade e capacidade de conciliar atividades pessoais e profissionais. O teletrabalho aparece associado à melhoria na gestão do tempo, à possibilidade de investir em saúde, lazer e autocuidado, bem como à redução de deslocamentos, fatores diretamente relacionados ao aumento do bem-estar. Contudo, o estudo também identifica fragilidades importantes no plano relacional e simbólico, especialmente no que diz respeito à percepção de reconhecimento, visibilidade profissional e oportunidades de progressão na carreira. A ausência de interações presenciais frequentes e de feedback estruturado tende a enfraquecer o senso de pertencimento institucional e a gerar insegurança quanto ao desenvolvimento profissional no regime remoto (Oliveira, 2021).

Outro conjunto de achados, a partir da perspectiva de servidores de universidade pública federal, reforça que a experiência do teletrabalho é fortemente mediada pela trajetória funcional e pelo contexto organizacional. Os resultados indicam que servidores com maior tempo de serviço e maior qualificação demonstram melhor adaptação às tecnologias digitais, maior capacidade de autogestão e maior aceitação do trabalho remoto. Ao mesmo tempo, o estudo evidencia que essa maturidade profissional pode resultar em intensificação do trabalho, pois servidores experientes tendem a assumir maior volume de responsabilidades, compensando lacunas de coordenação e falhas organizacionais. Esse movimento cria um paradoxo no qual a competência e o comprometimento funcionam como fatores de adaptação, mas também como vetores potenciais de sobrecarga quando não existem limites institucionais claros (Novo; Treicha, 2014).

Em conjunto, os estudos convergem ao demonstrar que o teletrabalho no setor público é viável e pode produzir ganhos significativos de desempenho e qualidade de vida, desde que seja acompanhado por modelos de gestão compatíveis com sua lógica. A autonomia emerge como elemento central para o bem-estar e a produtividade, mas necessita ser regulada por metas realistas, critérios transparentes de avaliação e práticas contínuas de *feedback*. A ausência desses elementos tende a deslocar para o indivíduo a responsabilidade por sustentar resultados elevados, ampliando a sobrecarga percebida e fragilizando a saúde ocupacional.

Assim, os achados reforçam que o teletrabalho deve ser tratado como política institucional estruturada, e não como arranjo emergencial ou informal. A qualidade de vida no trabalho remoto depende menos da tecnologia disponível e mais da forma como o trabalho é

organizado, avaliado e reconhecido, exigindo do setor público práticas de gestão orientadas a resultados, baseadas em confiança e acompanhadas de cuidado psicossocial e valorização simbólica dos servidores.

4.3 FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO E ADEQUAÇÃO AO TELETRABALHO NO TJGO

As formas de gestão do trabalho refletem concepções distintas sobre controle, autonomia, responsabilização e coordenação das atividades organizacionais. Tradicionalmente, a Administração Pública brasileira estruturou-se sob modelos de gestão burocrática e hierárquica, caracterizados por forte centralização decisória, controle por presença, padronização rígida de procedimentos e ênfase no cumprimento formal de normas. Esse modelo mostrou-se funcional em contextos presenciais e analógicos, porém apresenta limitações evidentes em ambientes digitais e no regime de teletrabalho, pois tende a gerar excesso de controle, lentidão decisória e intensificação do trabalho quando transposto para contextos remotos.

Em contraposição, modelos contemporâneos de gestão, como a gestão por resultados, a gestão orientada a processos e a gestão baseada em confiança, deslocam o foco do controle da presença para a entrega pactuada, da supervisão direta para a coordenação estratégica e da obediência formal para a responsabilização profissional. Nesses modelos, a autonomia deixa de ser exceção e passa a constituir elemento central do desempenho, exigindo servidores qualificados, metas claras, indicadores objetivos e liderança capaz de orientar, acompanhar e dar feedback contínuo. A literatura sobre teletrabalho destaca que esses modelos são mais adequados a organizações intensivas em conhecimento, nas quais o trabalho depende de competências analíticas, autorregulação e domínio de sistemas digitais (Allen; Golden; Shockley, 2015; Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Os resultados obtidos no questionário aplicado aos servidores do TJGO indicam que o modelo de gestão mais compatível com a realidade institucional é aquele baseado em resultados, com alto grau de autonomia regulada e mecanismos formais de coordenação. As médias elevadas observadas nas dimensões Autogestão do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica demonstram que os servidores possuem capacidade autorregulatória consolidada, domínio técnico e condições materiais adequadas para operar com reduzida supervisão direta. Esse achado empírico sinaliza que modelos de gestão centrados em controle rígido, microgestão ou monitoramento excessivo seriam não apenas ineficientes, mas

potencialmente nocivos, pois tenderiam a ampliar a percepção de sobrecarga já elevada, conforme indicado pela dimensão Sobrecarga de Trabalho.

Entretanto, a pontuação intermediária na dimensão Contexto do Teletrabalho, especialmente no item relacionado a oportunidades de promoção e reconhecimento, revela que a autonomia existente não tem sido plenamente acompanhada por práticas gerenciais estruturadas de *feedback*, valorização e desenvolvimento profissional. Esse resultado sugere que o TJGO opera em um modelo híbrido: por um lado, adota práticas de autonomia e autogestão típicas da gestão por resultados; por outro, mantém traços simbólicos e culturais da gestão tradicional, nos quais visibilidade presencial e proximidade física ainda influenciam reconhecimento e progressão. Essa dissonância gera um ambiente em que os servidores entregam mais, com maior autonomia, mas percebem menor retorno simbólico, o que contribui para a intensificação do trabalho e para riscos psicossociais.

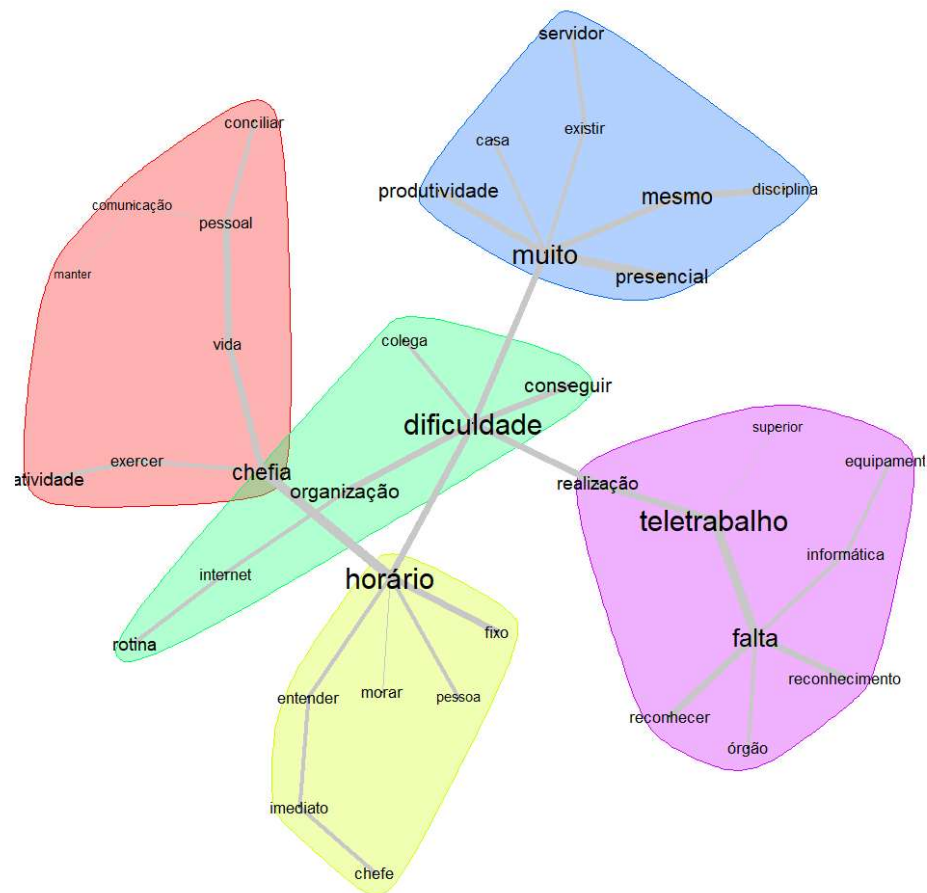
Diante desse cenário, os dados indicam que a forma de gestão mais adequada ao TJGO é uma gestão por resultados com base em confiança institucional, combinada a processos claros, liderança orientadora e mecanismos explícitos de reconhecimento. Tal modelo pressupõe: (i) pactuação formal de metas realistas e transparentes; (ii) definição clara de prioridades e critérios de avaliação; (iii) acompanhamento periódico por meio de indicadores objetivos, e não por controle da jornada; e (iv) liderança focada em coordenação, suporte e feedback, e não em vigilância. Essa abordagem é especialmente compatível com o perfil funcional identificado, servidores maduros, altamente escolarizados, com longa permanência institucional e elevada capacidade de autogestão, e responde diretamente às evidências de que a sobrecarga decorre menos de falhas individuais e mais de lacunas na governança do trabalho remoto.

Assim, a análise das tabelas demonstra que o TJGO dispõe de capital humano e tecnológico suficientes para sustentar um modelo avançado de gestão do teletrabalho, mas precisa alinhar sua forma de gestão à lógica desse novo regime. A adoção explícita de uma gestão por resultados, com confiança regulada, reconhecimento institucional e cuidado com a saúde ocupacional, tende a reduzir a sobrecarga percebida, fortalecer o contexto psicossocial e assegurar a sustentabilidade do teletrabalho no longo prazo. Esse ajuste não representa ruptura com a racionalidade administrativa do Judiciário, mas sua atualização, coerente com as transformações digitais e com os dados empíricos produzidos pela própria instituição.

4.4 ANÁLISE IRAMUTEQ

A nuvem de palavras indica os termos mais recorrentes nas respostas dos participantes à primeira questão discursiva. Palavras de maior destaque representam maior frequência no corpus textual, refletindo temas centrais da percepção dos respondentes. Observa-se a predominância de termos relacionados à “tecnologia”, “sistema”, “facilidade”, “informação” e “trabalho”, o que evidencia que os participantes associam diretamente o uso do sistema analisado à otimização das rotinas laborais. Essa frequência sugere uma visão predominantemente positiva quanto à funcionalidade e à utilidade da ferramenta. A presença de palavras como “dificuldade” e “tempo”, embora em menor proporção, sinaliza a existência de desafios operacionais e de adaptação. Assim, a análise demonstra um equilíbrio entre reconhecimento da eficiência tecnológica e preocupação com a curva de aprendizado e a adequação às demandas do trabalho cotidiano.

Figura 3 - Análise de similitude das respostas da questão discursiva 1



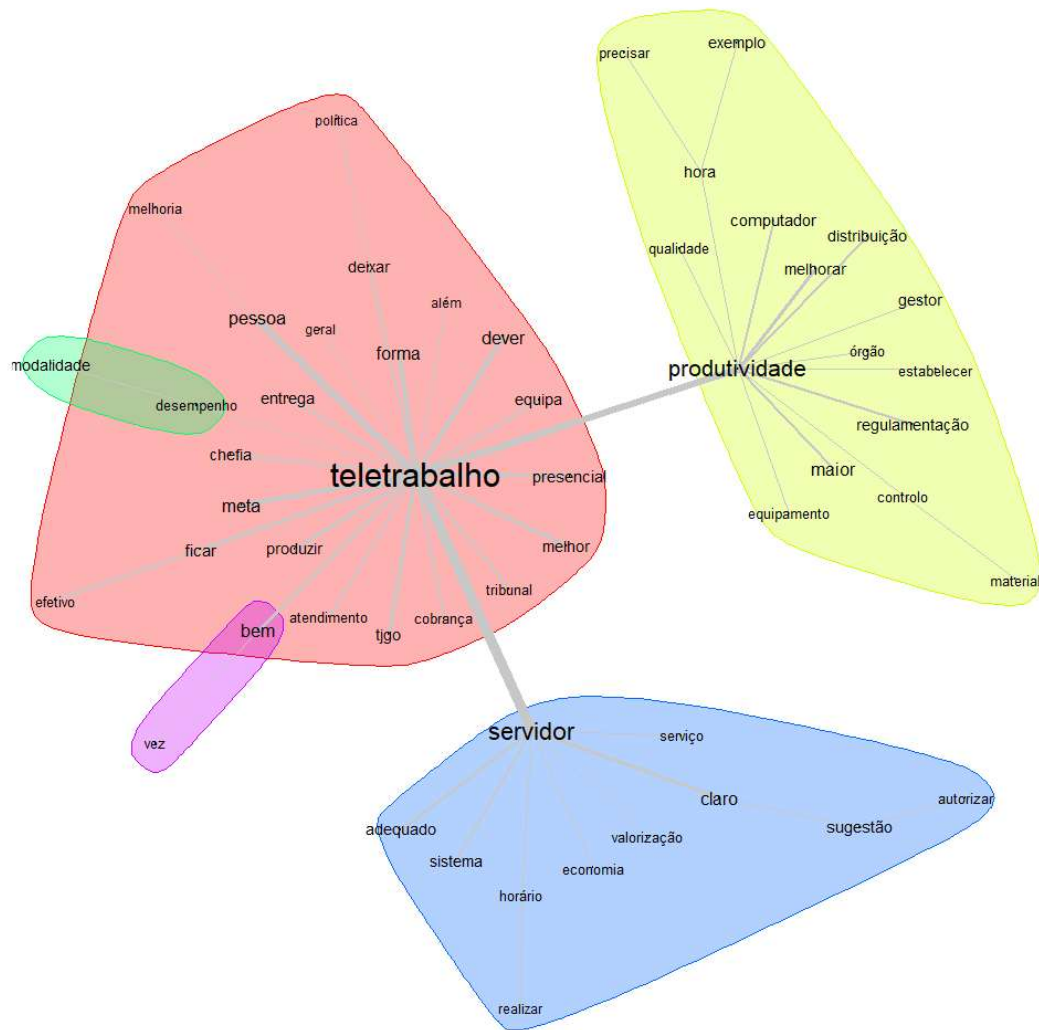
A nuvem de palavras da segunda questão discursiva apresenta maior dispersão lexical, destacando termos como “capacitação”, “melhoria”, “treinamento”, “comunicação”, “eficiência” e “desempenho”. Esses elementos indicam que os respondentes enfatizam o papel da formação continuada e da qualificação profissional como fatores determinantes para o sucesso do processo de transformação digital. A ênfase em “inovação” e “gestão” sugere que há reconhecimento de que o uso das tecnologias não é apenas operacional, mas também estratégico, implicando mudanças culturais e administrativas. A análise reforça a importância de políticas institucionais de apoio e capacitação, sem as quais o potencial das ferramentas tecnológicas tende a ser subutilizado (Figura 4).

Figura 4 - Nuvem de palavras da questão discursiva 2



A análise de similitude da segunda (Figura 5) questão mostra uma rede semântica centrada em “capacitação”, conectando-se a “profissional”, “melhoria”, “eficiência” e “atendimento”. Essa estrutura lexical indica que os participantes reconhecem uma relação direta entre formação e qualidade dos resultados obtidos. A ramificação que liga “gestão”, “comunicação” e “inovação” evidencia que as melhorias percebidas não se restringem ao nível técnico, mas envolvem também dimensões interpessoais e organizacionais. A articulação desses termos revela uma compreensão ampliada do impacto da tecnologia no ambiente institucional, abarcando não apenas o uso de sistemas, mas também a necessidade de cultura colaborativa e aprendizado contínuo.

Figura 5 - Análise de similitude das respostas da questão discursiva 2



Os resultados identificados nas nuvens de palavras e nas análises de similitude revelam percepções consistentes com a literatura contemporânea sobre teletrabalho, gestão estratégica de pessoas e qualidade de vida no ambiente laboral. A predominância dos termos “tecnologia”, “sistema”, “facilidade”, “informação” e “trabalho” demonstra a centralidade da experiência tecnológica como mediadora da rotina produtiva dos participantes. De acordo com Albuquerque e França (2021), a integração entre tecnologia e gestão estratégica de pessoas contribui para ampliar a eficiência e a satisfação no trabalho, desde que haja suporte adequado e alinhamento com os objetivos organizacionais. A ênfase desses termos confirma que os servidores reconhecem ganhos vinculados à simplificação de tarefas e à otimização de processos, o que corresponde à perspectiva de que ferramentas digitais fortalecem a gestão da informação e a produtividade.

A presença de termos como “dificuldade”, “acesso” e “internet”, conectados ao núcleo semântico de “sistema”, evidencia que as percepções positivas coexistem com limitações

estruturais e operacionais. Estudos internacionais, como o de Allen, Golden e Shockley (2015), já indicavam que a efetividade do teletrabalho e das rotinas mediadas por tecnologias depende da estabilidade das estruturas tecnológicas e da autonomia do trabalhador. Em alinhamento com essa visão, a análise de similitude mostra que dificuldades técnicas e problemas de conexão representam fatores que comprometem a fluidez do trabalho, reforçando o argumento de Baruch (2001) de que a adoção de sistemas digitais exige uma gestão ativa dos riscos ergonômicos e tecnológicos.

A segunda questão discursiva revela um deslocamento lexical para temas como “capacitação”, “melhoria”, “treinamento”, “comunicação” e “eficiência”. Esses achados dialogam diretamente com a literatura que destaca o papel da aprendizagem contínua como elemento estratégico na implementação de inovações. Albuquerque (2002) afirma que a gestão estratégica de pessoas depende da formação consistente dos trabalhadores, pois competências renovadas sustentam o desempenho institucional. A análise IRAMUTEQ reforça esse ponto ao demonstrar que os participantes percebem a capacitação como variável determinante para o uso qualificado das tecnologias e para a melhoria do atendimento prestado.

A literatura contemporânea sobre teletrabalho no setor público confirma essa interpretação. Alves, Brandão e Saliba (2023), ao analisarem práticas do Judiciário do Centro-Oeste, destacam que a capacitação permanente, somada ao acompanhamento gerencial, constitui fator crítico para qualidade de vida e efetividade do trabalho remoto e híbrido. Essa perspectiva também se relaciona à compreensão de Athanasiadou e Theriou (2021), que analisaram sistematicamente o teletrabalho e concluíram que a aprendizagem contínua, aliada a condições adequadas de trabalho, influencia diretamente a percepção de bem-estar e engajamento.

As ramificações que vinculam “gestão”, “comunicação” e “inovação” revelam ainda uma compreensão ampliada do impacto da tecnologia nas dinâmicas organizacionais. Bridi e Vazquez (2021) ressaltam que o teletrabalho e os ambientes digitais produziram transformações significativas nas relações de trabalho, exigindo novas formas de coordenação, comunicação e gestão. Nesse sentido, os achados demonstram que os participantes reconhecem que a adoção de ferramentas tecnológicas extrapola a dimensão operacional, afetando o modo como equipes se articulam e como as lideranças estruturam processos de trabalho.

No que se refere à qualidade de vida, os achados se aproximam das conclusões de Beckel e Fisher (2022), que apontam que a percepção de eficiência e autonomia aumenta quando sistemas tecnológicos funcionam adequadamente e quando o trabalhador dispõe de suporte organizacional, incluindo treinamentos e canais de comunicação. A recorrência dos termos

relacionados à eficiência reforça esse entendimento, indicando que os participantes associam diretamente o uso de tecnologias bem implementadas à melhoria do desempenho e do clima organizacional.

Por fim, a articulação semântica que emerge do material associando tecnologia, produtividade, capacitação e gestão, converge com Barros e Silva (2010), que defendem que a qualidade de vida no trabalho mediado por tecnologias depende de condições ergonômicas, suporte psicológico, infraestrutura adequada e cultura organizacional orientada para o cuidado. A literatura também confirma a importância da ergonomia no teletrabalho, conforme destacado por Barros e Falcão (2022), que argumentam que a gestão pública contemporânea necessita integrar ergonomia física e cognitiva para garantir ambientes saudáveis.

Assim, a análise IRAMUTEQ demonstra que os participantes não apenas percebem os sistemas digitais como instrumentos que otimizam o trabalho, mas também reconhecem que a plena efetividade dessas ferramentas depende de investimentos institucionais em infraestrutura, treinamento, comunicação e gestão estratégica de pessoas. Essa interpretação encontra amplo respaldo na literatura consultada e reforça a importância de políticas organizacionais integradas para fortalecer a inovação tecnológica e a qualidade de vida no serviço público.

Os dados apontam que o TJGO se destaca por maturidade técnica, estabilidade funcional e excelência tecnológica. Entretanto, enfrenta desafios relevantes em três frentes: reconhecimento institucional insuficiente; sobrecarga de trabalho persistente e a desigualdade ergonômica e relacional

A seguir apresenta-se três propostas estratégicas e diretamente aplicáveis para cada uma das três frentes críticas identificadas. As propostas apresentadas convertem essas vulnerabilidades em oportunidades de fortalecimento organizacional.

1. Frente: Reconhecimento institucional insuficiente

Proposta 1 — Política institucional de reconhecimento simbólico e meritocrático: Instituir programa formal de reconhecimento que contemple elogios registrados, destaque institucional trimestral, certificações internas e divulgação de boas práticas. Essa política reforça pertencimento, legitima esforços individuais e incentiva engajamento.

Proposta 2 — Feedback estruturado e padronizado em todos os níveis: Implementar ciclos formais de feedback semestral com instrumentos padronizados que incluam metas, competências, pontos de melhoria e devolutivas qualitativas. Tal medida fortalece transparência e reduz assimetria de informações entre chefias e servidores.

Proposta 3 — Critérios claros de progressão e promoção aplicáveis ao teletrabalho: Definir diretrizes objetivas para progressão funcional, participação em capacitações, entregas qualificadas e indicadores de desempenho, garantindo isonomia entre servidores presenciais e remotos. Essa medida combate a percepção de estagnação e consolida justiça organizacional.

2. Frente: Sobrecarga de trabalho persistente

Proposta 1 - Matriz de distribuição de cargas de trabalho: Criar ferramenta institucional de mensuração e redistribuição das demandas, considerando complexidade das tarefas, volume processual por unidade e capacidade operacional. Essa matriz assegura equilíbrio entre equipes e previne acúmulos crônicos.

Proposta 2 - Política de direito à desconexão e limites de jornada: Normatizar horários-limite para reuniões, mensagens e entregas, com exceções apenas para situações críticas. A política reduz prolongamento de jornada, protege saúde mental e alinha práticas às recomendações internacionais de teletrabalho sustentável.

Proposta 3 - Núcleos de apoio gerencial e coordenação técnica: Criar unidades intermediárias de coordenação que assumam tarefas operacionais, aliviando a sobrecarga das chefias e distribuindo responsabilidades. O modelo reduz gargalos decisórios e fortalece governança em estruturas com ampla base técnica.

3. Frente: Desigualdade ergonômica e relacional

Proposta 1 - Programa de ergonomia domiciliar com avaliação individualizada: Disponibilizar avaliação ergonômica remota para cada servidor, com recomendações personalizadas sobre mobiliário, disposição do ambiente, iluminação e postura. A intervenção reduz riscos musculoesqueléticos e melhora desempenho.

Proposta 2 - Kit institucional mínimo de ergonomia e infraestrutura: Ofertar cadeira ergonômica, suporte de notebook, teclado externo e orientações técnicas para adequação do espaço físico. A padronização garante equidade entre servidores e reduz desigualdades materiais.

Proposta 3 - Trilhas de formação relacional e comunicacional: Criar capacitações sobre comunicação organizacional, resolução de conflitos, colaboração remota e empatia institucional. Essas trilhas fortalecem vínculos, diminuem ruído comunicacional e equilibram relações em equipes híbridas ou totalmente remotas.

Os resultados da Cartografia Psicométrica indicam que o teletrabalho no TJGO se apoia em bases técnicas sólidas, mas apresenta vulnerabilidades relevantes para sua sustentabilidade no longo prazo. As médias elevadas em Autogestão do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica evidenciam que os servidores possuem elevada capacidade de autorregulação, dispõem de condições materiais adequadas e operam em um ecossistema digital maduro, capaz de sustentar a execução do trabalho remoto com eficiência. Contudo, a combinação de Contexto do Teletrabalho em patamar moderado, associada à Sobrecarga elevada, revela um paradoxo típico do trabalho digital: a mesma estrutura tecnológica que elimina fricções e aumenta produtividade também amplia a intensidade do trabalho, dilui fronteiras de jornada e eleva expectativas por disponibilidade contínua. Nesse cenário, tratar o teletrabalho como solução conjuntural ou mera alternativa operacional tende a produzir desgaste cumulativo; por isso, o TJGO deve concebê-lo como política permanente de gestão, com regras claras, mecanismos de proteção à saúde ocupacional e estratégias de integração socioprofissional que preservem vínculos e reconhecimento.

A institucionalização do teletrabalho exige, primeiro, uma governança orientada a resultados, mas sustentada por critérios realistas de dimensionamento. Recomenda-se que o TJGO estabeleça protocolos formais para pactuação de metas, priorização de demandas e definição de prazos compatíveis com a complexidade das atividades, evitando a lógica incremental de “mais entregas porque a tecnologia permite”. A gestão por resultados deve vir acompanhada de indicadores que considerem volumetria, tempo médio por tarefa, sazonalidade e variabilidade entre unidades, pois sem calibragem a autogestão pode se converter em autointensificação: servidores competentes compensam lacunas do sistema com maior esforço individual, mantendo desempenho elevado, porém sob risco crescente de exaustão. Em paralelo, chefias precisam de instrumentos padronizados de acompanhamento não invasivo, baseados em metas pactuadas e feedback periódico, substituindo microcontrole por previsibilidade de comunicação, clareza de expectativas e ritos de acompanhamento. Essa medida é especialmente necessária diante da heterogeneidade identificada na experiência gerencial, pois parte das lideranças ainda opera sem repertório consolidado para coordenação remota.

No eixo de saúde ocupacional, os achados exigem ações concretas e permanentes para prevenção do sedentarismo, manejo do estresse e promoção de ergonomia. O TJGO pode implementar uma rotina institucional de “pausas ativas” com duração de 10 a 15 minutos, em horários fixos, ofertadas online por profissional de educação física ou fisioterapeuta, com foco em alongamento, mobilidade articular e prevenção de dores cervicais e lombares, típicas do

trabalho prolongado em tela. Para ampliar adesão e senso de pertencimento, essas pausas podem ser organizadas por unidades ou por grupos temáticos (cartórios, gabinetes, áreas administrativas), transformando o cuidado em ação coletiva e não em responsabilidade individual. Complementarmente, o tribunal pode lançar uma campanha anual de saúde do teletrabalhador com trilhas simples de atividade física (por exemplo, desafios de caminhada por equipe, metas semanais de passos e orientações de ergonomia doméstica), sempre com caráter educativo e não punitivo, vinculada a ações de prevenção de LER/DORT e fadiga visual. No campo psicológico, recomenda-se estruturar um programa de apoio psicossocial específico para teletrabalho, com atendimento breve, acolhimento e triagem, além de oficinas periódicas sobre estresse, ansiedade, manejo do tempo, sono e estratégias de desconexão, pois a sobrecarga elevada sugere risco de adoecimento por intensificação e hiperconectividade. Esse suporte deve ser combinado com orientação institucional sobre limites de jornada e cultura de “direito à desconexão”, para reduzir a expectativa tácita de disponibilidade permanente.

A dimensão “Contexto do Teletrabalho”, avaliada como moderada e com baixa percepção de oportunidades de promoção, aponta necessidade de reforçar reconhecimento, visibilidade e integração institucional. Para mitigar o efeito de invisibilidade, o TJGO pode instituir ritos formais de feedback e reconhecimento, como reuniões mensais curtas de alinhamento com devolutiva de desempenho, reconhecimento de entregas relevantes e pactuação de prioridades para o ciclo seguinte. Além disso, mecanismos transparentes de desenvolvimento e progressão devem explicitar que o teletrabalho não reduz chances de crescimento, com critérios objetivos e comunicados, evitando a associação entre presença física e valorização simbólica. No plano relacional, é recomendável adotar um modelo híbrido de integração: encontros presenciais periódicos (por exemplo, um encontro por trimestre) para fortalecimento de vínculos, alinhamento de cultura e socialização; e, no cotidiano remoto, rotinas curtas de interação estruturada, como “check-ins” semanais por equipe com pauta prévia, para evitar isolamento e fragmentação. Para servidores que moram sozinhos, grupo que representa parcela expressiva, essas práticas ganham relevância adicional, pois o teletrabalho pode reduzir redes de apoio e ampliar a sensação de solidão, impactando diretamente o bem-estar.

Por fim, os resultados evidenciam que a excelência tecnológica do TJGO é um ativo decisivo, mas deve ser acompanhada de capacitação aplicada e contínua. Cursos genéricos tendem a ter baixo impacto sobre a rotina; por isso, recomenda-se oferta de trilhas práticas e segmentadas por função, voltadas ao uso avançado dos sistemas e fluxos reais de trabalho, com módulos curtos e objetivos. Nesse sentido, faz diferença estruturar capacitações focadas no

sistema processual utilizado no tribunal (como PROJUDI/PJe, conforme a realidade de cada unidade), em temas como: padronização de rotinas, atalhos e automações, gestão de filas e tarefas, boas práticas de registro, comunicação processual, organização digital de documentos e segurança da informação. Essas trilhas devem ser combinadas com repositório institucional de boas práticas (base de conhecimento), atualizado com participação das unidades, para transformar experiência acumulada em memória organizacional compartilhada e reduzir retrabalho.

O teletrabalho no TJGO já se sustenta por competência técnica, infraestrutura e tecnologia muito bem avaliadas; porém, os dados indicam que sua continuidade depende de uma política institucional que enfrente a sobrecarga e fortaleça o contexto psicossocial. A longo prazo, o tribunal deve tratar o teletrabalho como modelo de gestão que exige governança, calibragem de metas, proteção à saúde física e mental, integração socioprofissional e capacitação aplicada aos sistemas judiciais. Ao combinar ações coletivas de saúde (como pausas ativas online e programas de ergonomia), suporte psicológico estruturado, ritos de reconhecimento e integração, e trilhas de capacitação focadas no trabalho digital do Judiciário, o TJGO tende a preservar produtividade e qualidade do serviço, ao mesmo tempo em que reduz riscos de adoecimento, isolamento e intensificação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos permitem responder à questão central da pesquisa: a gestão do teletrabalho exerce influência direta sobre as variáveis de QVT no TJGO, tanto em aspectos individuais quanto contextuais. Quando a gestão favorece a autogestão, oferece suporte tecnológico e respeita limites pessoais, o teletrabalho atua como fator de proteção. Quando intensifica metas sem contrapartida de reconhecimento e cuidado, transforma-se em fator de sobrecarga.

A análise confirma que a eficiência institucional e o bem-estar dos servidores não são objetivos excludentes, mas dimensões complementares. O equilíbrio entre ambas define a sustentabilidade do modelo remoto. A experiência do TJGO indica avanços notáveis em gestão tecnológica e produtividade, porém aponta lacunas no acompanhamento ergonômico e psicossocial, além de carência de feedback contínuo e valorização simbólica.

As cinco dimensões revelam servidores tecnicamente capazes, autônomos e apoiados por sistemas tecnológicos robustos, mas expostos a fragilidades psicossociais, especialmente relacionadas à carga de trabalho, à ergonomia e ao reconhecimento institucional. Para o TJGO, os achados evidenciam organização madura e tecnificada, porém ainda dependente de aprimoramento em políticas de valorização, regulação de demandas e suporte ergonômico. A consolidação do teletrabalho como política institucional exige equilíbrio entre autonomia, suporte material e proteção contra intensificação do trabalho.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia a literatura nacional sobre teletrabalho no setor público, ao integrar as dimensões da Escala e-QVT às discussões sobre cultura organizacional e saúde mental. Do ponto de vista prático, sugere a criação de programas institucionais de QVT específicos para o teletrabalho, com metas de prevenção e apoio emocional, conforme as diretrizes da Resolução CNJ nº 240/2016 e do Decreto nº 11.072/2022.

A principal limitação da pesquisa refere-se à restrição amostral aos servidores do TJGO, o que impossibilita generalizações para outros tribunais, há também a limitação em relação ao fato de não ter realizado a estática cruzando as informações, por exemplo se o tempo de serviço impactou a QVT. Futuras investigações poderiam comparar tribunais estaduais e federais, analisando variações regionais e culturais. Outra lacuna consiste na ausência de análise longitudinal que permita avaliar a evolução da percepção de QVT ao longo do tempo.

Recomenda-se a realização de estudos de acompanhamento para verificar se as percepções de autonomia e sobrecarga se estabilizam ou se agravam com o prolongamento do regime remoto.

Pesquisas futuras devem incluir variáveis mediadoras, como liderança empática, inteligência emocional e suporte social virtual, fatores apontados por Ferreira (2020) e Fernandes (2021) como determinantes da satisfação e do engajamento em contextos digitais. Aprofundar a análise das diferenças de gênero e idade também se mostra relevante, pois os resultados indicaram que mulheres relatam níveis mais altos de sobrecarga doméstica, confirmando o alerta de Mendes e Wander (2022) sobre desigualdades estruturais no teletrabalho.

Conclui-se que a consolidação do teletrabalho como política permanente no serviço público exige gestão centrada na pessoa, infraestrutura equitativa e cultura institucional baseada em confiança, reconhecimento e saúde integral.

O trabalho ofereceu contribuições concretas, estratégicas e diretamente aplicáveis ao TJGO e aos seus servidores, indo além de um diagnóstico descritivo. As melhorias propostas podem ser sintetizadas em quatro níveis de contribuição institucional, conforme segue.

1. Melhoria para o TJGO enquanto instituição (nível estratégico e decisório). O estudo entrega ao TJGO um diagnóstico técnico, empírico e validado sobre o teletrabalho, fundamentado em evidências psicométricas e alinhado à realidade funcional do Judiciário. Ao mapear dimensões como autogestão, contexto do teletrabalho, infraestrutura, estrutura tecnológica e sobrecarga, o trabalho fornece informações qualificadas para a tomada de decisão, permitindo que o Tribunal deixe de operar por percepções informais e passe a formular políticas de teletrabalho baseadas em dados. Essa contribuição fortalece a governança institucional, auxilia na revisão de normativas internas, subsidia planos estratégicos de gestão de pessoas e permite calibrar metas, cargas de trabalho e práticas de liderança de forma mais justa e sustentável.

2. Melhoria para a gestão do teletrabalho (nível organizacional). A principal contribuição organizacional do estudo está em demonstrar que o teletrabalho no TJGO já se sustenta tecnicamente, mas carece de ajustes na forma de gestão. Ao evidenciar a coexistência entre elevada autonomia e alta sobrecarga, o trabalho aponta a necessidade de transição explícita para um modelo de gestão por resultados com base em confiança regulada, substituindo práticas implícitas de controle por presença ou disponibilidade contínua. Essa contribuição é prática: orienta a criação de protocolos de pactuação de metas, critérios objetivos de avaliação, ritos de feedback, reconhecimento institucional e formação específica de chefias

para liderança remota, reduzindo assimetrias entre unidades e prevenindo intensificação do trabalho.

3. Melhoria direta para os servidores do TJGO (nível psicossocial e de saúde ocupacional). Para os servidores, o estudo contribui ao dar visibilidade científica às vivências subjetivas do teletrabalho, legitimando demandas que frequentemente permanecem invisíveis, como sobrecarga, sensação de isolamento, estagnação profissional e intensificação do trabalho digital. Ao demonstrar que esses efeitos não decorrem de falhas individuais, mas de lacunas estruturais de gestão e contexto institucional, o trabalho desloca a responsabilização do indivíduo para o sistema organizacional. Isso cria base técnica para políticas de cuidado com a saúde física e mental, programas de prevenção ao sedentarismo, apoio psicossocial, direito à desconexão e fortalecimento de vínculos institucionais, contribuindo para a melhoria efetiva da qualidade de vida no trabalho.

4. Contribuição científica e institucional inovadora (nível metodológico e aplicado). O trabalho também inova ao aplicar a Cartografia Psicométrica da e-QVT no contexto específico do TJGO, oferecendo um modelo metodológico replicável para outras unidades judiciais e tribunais. Essa abordagem permite visualizar de forma integrada fatores de bem-estar e mal-estar, superando análises fragmentadas. Assim, o estudo contribui para a produção de conhecimento aplicado ao Judiciário brasileiro, articulando teoria, método e prática, e posiciona o TJGO como instituição capaz de aprender com seus próprios dados e aprimorar continuamente suas políticas de gestão de pessoas.

Portanto, a pesquisa contribui ao transformar o teletrabalho de um arranjo operacional em uma política institucional orientada por evidências, promovendo decisões mais justas, servidores mais protegidos e uma gestão mais sustentável. Trata-se de uma melhoria que impacta simultaneamente eficiência institucional, saúde ocupacional e qualidade do serviço jurisdicional, alinhando o TJGO às melhores práticas contemporâneas de administração pública e trabalho digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. **Gestão estratégica de pessoas e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2021.
- ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de pessoas. In: M. T. L. Fleury (Ed.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- ALVES, T P S; BRANDÃO, M R M; SALIBA, G R. O teletrabalho na administração pública: uma análise comparativa das práticas no Judiciário do Centro-Oeste brasileiro. **LexCult – Dossiê “Inquietações sobre o ser, o ter e o fazer na sociedade do século XXI”**, v. 7, n. 3, p. 11–36, set. 2023. DOI: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v7n3p11-36>
- ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- ATHANASIADOU, C; THERIOU, G. Telework: systematic literature review and future research agenda. **Heliyon**, v. 12, n. 10, p. e08165, 2021. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08165.
- BARROS, M; SILVA, R. **O teletrabalho e a qualidade de vida**: Uma análise das percepções dos trabalhadores. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- BARROS, C. A.; FALCÃO, P. S. Teletrabalho e ergonomia: desafios para a gestão pública contemporânea. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 56, n. 2, p. 98-117, 2022.
- BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, p. 113-129, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- BECKER, D. **Teletrabalho**: TJGO é segundo em produtividade dentre os tribunais de médio porte e tem economia de até 98 % em algumas áreas. Agência de Notícias do Tribunal de Justiça de Goiás, 20 maio 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/trabalho-remoto-tribunal-tem-alta-produtividade-e-economia-de-ate-98-em-algumas-areas/> Acesso em: 3 set. 2025.
- BECKEL, J. L. O; FISHER, G. G. Teletrabalho e Saúde e Felicidade do Trabalhador: Uma Revisão e Recomendações para Pesquisa e Prática. **Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública**, 19, Artigo 3879, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- BRIDI, M. A.; VAZQUEZ, D. C. **Teletrabalho no Brasil**: transformações, impactos e desafios. Friedrich Ebert Stiftung, 2021.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm Acesso em: 3 set. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Machine, Platform, Crowd:** Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017. Disponível em: <https://wnorton.com/books/9780393356069> Acesso em: 3 set. 2025.

BRYNJOLFSSON, E; MCAFEE, A. **The Second Machine Age:** Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W, 2014.

BLOOM, N. et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

CASTELLS, M. **A sociedade em rede:** A era da informação. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CALMON, C. S. P. D. S. **Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT):** Representações de Servidores Públicos e Transformações Necessárias. 2023. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/48732/1/2023_CarolinaSoteloPinheiroDuPinCalmon_DISSERT.pdf Acesso em: 3 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça 4.0:** Relatório de Transformação Digital. Brasília, 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 227/2016- CNJ.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 10 set. 2025.

CNJ. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2022.** Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> Acesso em: 3 set. 2025.

COSTA, R. F. Accountability e eficiência na administração pública digital: o caso do teletrabalho. **Revista Gestão & Sociedade**, v. 15, n. 3, p. 215-233, 2021.

COSTA, R. F. Teletrabalho e direito à desconexão: desafios contemporâneos nas relações de trabalho. **Revista LTr**, v. 85, n. 6, p. 789-802, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. <https://www.faculdadeplus.edu.br/novosite/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf> Acesso em: 13 set. 2025.

DE FELÍCIO, F. **Teletrabalho no setor público:** Desafios e possibilidades. Brasília: Editora UnB, 2009.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho.** 19. ed. São Paulo: LTr, 2018.

DELGADO, M. G. **Direito do Trabalho e Transformações Digitais**. São Paulo: LTr, 2022.

DEJAVITE, L. C. Tecnologia de Blockchain e seus impactos na administração pública brasileira. **Revista Ibero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**. São Paulo., v. 8, n. 07, p. 972-977, 2022

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DIÁRIO DA MANHÃ. **TJGO é 2º em produtividade durante regime de teletrabalho**. Diário da Manhã (Goiás), [s.d.]. Disponível em: <https://www.diariodamanha.com.br/brasil/tjgo-e-2o-em-produtividade-durante-regime-de-teletrabalho> Acesso em: 3 set. 2025.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2054>

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2021.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: indicadores e estratégias de gestão saudável. Brasília: UnB, 2020.

FERREIRA, M. C. Ergonomia e Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 11, 1, jan-jun 2011, 8-20. <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/Artigo-%E2%80%93A-ergonomia-da-atividade-pode-promover-a-QVT-no-trabalho.pdf> Acesso em: 3 set. 2025.

FINCATO, D. P. O teletrabalho e as mudanças proporcionadas pela Reforma Trabalhista. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, v. 85, n. 4, p. 211-228, 2019.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmlhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>

FREITAS, M. L. Teletrabalho no Poder Judiciário: práticas, limites e perspectivas. **Revista de Direito e Administração Pública**, v. 12, n. 1, p. 44-62, 2023.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, G; BAUER, M. W. **Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e Som**: um manual prático. (pp. 64-89). Trad. P. Guareshi. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOULART, F. **O teletrabalho como ferramenta estratégica para a administração pública**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2009.

GRILLO, F.; SOARES, L. Trabalho remoto e direito: mapeando a produção normativa em pandemia. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 1574-1603, 2022.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1999.

HAUBRICH, D. B; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, 9(1), 167-184, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>

HILL, E. J.; HAWKINS, A. J.; MILLER, B. C. Importa onde você trabalha? Uma comparação de como três locais de trabalho (escritório tradicional, escritório virtual e home office) influenciam aspectos do trabalho e da vida pessoal/familiar. **Revista de Comportamento Vocacional**, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativosintangíveis em resultados tangíveis. Editora Campus, 2004.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAVALL, T. P; OLSSON, G. Governança global e o desenvolvimento na sua pluridimensionalidade: um olhar sobre a Agenda 2030 das Nações Unidas. **Direito e Desenvolv**, v. 10, n. 1, p. 51-64, 2019. DOI: 10.26843/direitoedesenvolvimento.v10i1.990

LEITER, M. P; MASLACH, C. **Burnout at Work**: A Psychological Perspective. New York: Psychology Press, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263809792_Burnout_at_Work_A_Psychological_Perspective_an_edited_volume Acesso em: 4 set. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: QVT. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371681401_LIMONGI-FRANCA_2004_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho Acesso em: 3 set. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARANHÃO, G. S.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão sistemática de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 20, n. 60, p. 255–285, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14715674. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6388> Acesso em: 3 set. 2025.

MARTINS, S. P. Teletrabalho e suas repercussões jurídicas após a Lei nº 14.442/2022. **Revista Síntese Trabalhista**, v. 34, n. 406, p. 45-62, 2023.

MARTELLUCCI, C. A. et al. SARS-CoV-2 pandemic: an overview. **Pathogens, Basel**, v. 9, n. 12, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7832554/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

MENDES, E. L. O teletrabalho e a gestão por resultados no Poder Judiciário. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 1, p. 67-85, 2022.

MERGEL, I; EDELMANN, N; HAUG, N. Definindo o digital transferênciainformação: Resultados de especialistaentrevistas. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1-16, 2019.

MOURA, J. A.; VIEIRA, L. P. Gestão por resultados e inovação institucional: o teletrabalho na administração pública brasileira. *Revista Direito e Desenvolvimento*, v. 12, n. 4, p. 401-420, 2021.

MEDEIRO, R. L. **Teletrabalho**: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3447> Acesso em: 21 set. 2025.

MESSENGER, J. C; GSCHWIND, L. Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

MENDES, K A B P; WANDER, A E. Teletrabalho antes e durante a pandemia de COVID-19: uma avaliação da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, e80111234365, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34365>

MELO JÚNIOR, G. J. **Teletrabalho**: problematizações Foucaultianas sobre a governamentalidade e o cuidado-de-si em servidores estaduais do judiciário de Pernambuco. 2020. Disponível em: <https://repositorio.fps.edu.br/handle/4861/398> Acesso em: ago. 2025

NOVO, L F; TREICHA, L G. Teletrabalho e qualidade de vida: a perspectiva de servidores de uma universidade pública federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, 2014. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/261286>

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Digital Government Review: Brazil 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>. Acesso em: ago. 2025

OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública**: preditores individuais. ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6583/1/VERS%C3%83O%20PUBLICA%C3%87%C3%83O%20-TCC-%20M%C3%8DRIAM%20OLIVEIRA.pdf> Acesso em: ago. 2025

OLIVEIRA NETO, C P. **Teletrabalho à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga

e André Luiz Freire (coords.). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/398/edicao-1/teletrabalho-a-luz-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel> Acesso em: ago. 2025

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: **Conferência: II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público – CIDESP**. Em: Florianópolis, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355575750_PERSPECTIVAS_E_DESAFIOS_DO_TELETRABALHO_NO_SETOR_PUBLICO Acesso em: ago. 2025

OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados). Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Brasília, 2021.

PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. ANDRADE, A. L. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório - percepções de teletrabalhadores da administração pública brasileira. 2021. In: **Conference: XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355575648_Qualidade_de_vida_no_teletrabalho_compulsorio_-_percepcoes_de_teletrabalhadores_da_administracao_publica_brasileira Acesso em: 19 ago. 2025

PEREIRA, L R; PANTOJA, M J. Avaliação de desempenho dos servidores públicos em teletrabalho no Brasil: um panorama sob os olhares de uma revisão da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2021.

PEREIRA, L. J, et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, p. 222-244, 2021. DOI: [10.25112/rgd.v18i1.2283](https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283)

PEREIRA, Á C. **Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário**. 2020. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/5047> Acesso em: 19 ago. 2025

VASCONCELOS, A. M; RIBEIRO, L. E. B. A. **Os desafios na implementação do teletrabalho nos tribunais de justiça pós Covid-19**. UFMS, Mato Grosso do Sul, 2024.

ROSENFELD, C. L; ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 15 ago. 2025

SALÈS-WUILLEMIN, É; MORVAN, Y; LE FOLL, D; BÉNÉDICTE, G. The quality of working life: gap between perception and reality. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 14, p. 1–14, 2023. DOI: [10.3389/fpsyg.2023.1112737](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112737).

SANTOS, T. B. A política de teletrabalho no Tribunal de Justiça de Goiás: entre eficiência e desafios organizacionais. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Judicial**, v. 9, n. 2, p. 133-150, 2023.

SOUZA, T. O. **Potencialidades e desafios do teletrabalho e suas implicações na qualidade de vida do teletrabalhador**. UFERSA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/21a91d37-c0fb-492d-956a-fbb47b1228a3/content> Acesso em: ago. 2025

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> Acesso em: ago. 2025

SILVA, C. **Teletrabalho no serviço público brasileiro: Controvérsias e desafios**. Recife: Editora UFPE, 2015.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: As Origens Políticas e Econômicas de Nosso Tempo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1944. Disponível em: https://lurlamaqui.com.br/wp-content/uploads/2023/03/06_Polanyi-A_grande_transformacao.pdf Acesso em: ago. 2025

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911. Disponível em: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/> Acesso em: ago. 2025

VASCONCELOS, A. M; RIBEIRO, L. E. B. **A. Os desafios na implementação do teletrabalho nos tribunais de justiça pós Covid-19**. UFMS, Mato Grosso do Sul, 2024.

VELASCO, S. M. V. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: preditores da sobrecarga percebida por servidores públicos brasileiros**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – UnB, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/49486> Acesso em: 12 ago. 2025

VILARINHO, K. B. B. et al., Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162 jan/mar 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6273/1/4938-Texto%20do%20Artigo-17807-1-10-20210331.pdf> Acesso em: 25 ago. 2025

VIEIRA DE VELASCO, S. M; PANTOJA, M. J; MESQUITA OLIVEIRA, M. A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública E Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>

VIEIRA, F. L.; PAIVA, M. R. Desafios e possibilidades do teletrabalho no Judiciário brasileiro. **Revista de Gestão Pública Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 101-118, 2022.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em:

https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it Acesso em: ago.
2025

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Goiânia, ____ de ____ de ____

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um estudo cujo objetivo é analisar a dimensão ‘Gestão do Teletrabalho’ e a influência nas relações entre as variáveis de QVT individuais e contextuais na predição da sobrecarga percebida pelos servidores de teletrabalhadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Para alcançar o objetivo geral proposto, este estudo se desdobra em metas específicas que buscam proporcionar uma compreensão aprofundada dos benefícios do regime de teletrabalho sobre os servidores e sobre a estrutura institucional do TJGO. Em particular, pretende-se:

- Investigar o teletrabalho e sua influência o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores, considerando aspectos físicos, emocionais e sociais;
- Analisar se o trabalho remoto contribui para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, identificando os fatores que favorecem ou dificultam essa relação;
- Examinar as relações preditivas diretas e indiretas, entre as variáveis antecedentes ‘Atividades do Teletrabalhador’, ‘Condições Físicas do Trabalho’ e ‘Suporte Tecnológico’ e a variável mediadora ‘Gestão do Teletrabalho’, predizendo a variável critério ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho’, junto a uma amostra de servidores do TJGO;
- Identificar os principais desafios enfrentados na implementação do teletrabalho, tais como a adaptação às ferramentas digitais, a manutenção do desempenho individual e coletivo, e os obstáculos estruturais que possam comprometer a eficácia dessa modalidade de trabalho.

Este é um convite para que o(a) senhor(a) participe desta pesquisa respondendo à entrevista que faz parte do estudo. As mesmas serão gravadas e transcritas. O encontro respeitará a sua conveniência e disponibilidade de tempo. Ressaltamos que as informações fornecidas são sigilosas e que o anonimato dos participantes será garantido por meio da utilização de uma designação numérica no lugar do seu nome nas entrevistas realizadas.

A sua participação é voluntária, sendo que o(a) senhor(a) poderá interrompê-la, em qualquer momento, se assim o desejar, bastando para isso informar sua decisão de desistência. Ressaltamos que não incorrerá qualquer punição ou ônus para sua pessoa pela eventual decisão de retirar-se do estudo.

Esclarecemos ainda que, por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não acarretará em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

Caso esteja de acordo em participar, pedimos sua assinatura em duas cópias deste documento: uma ficará com o(a) senhor(a) e a outra com a equipe de pesquisa. Qualquer dúvida ou informações complementares acerca da pesquisa, inclusive relacionadas aos achados do estudo pode ser respondida pela responsável pelo projeto Adrienne Riccioppo Lisita pelo telefone (062) 98586-7700, endereço eletrônico: herica_lb@hotmail.com ou endereço profissional: Avenida Perimetral Norte, 4129- Setor Vila João Vaz, Goiânia – Goiás, 74445-190.

Esperando contar com a sua participação, agradecemos antecipadamente a sua valiosa colaboração neste trabalho.

Adrienne Riccioppo Lisita

Autora do projeto de pesquisa

Sim, aceito participar deste estudo.

Participante do estudo: _____

Telefone: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE B – FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1- Você é pessoa com deficiência?

1a- Se sim, qual a deficiência?

() Física () Visual () Auditiva () Mental () Intelectual () Múltipla

2- Gênero:

() Feminino () Masculino () Outros

3- Estado civil:

() Solteiro () Casado () União Estável () Divorciado / Separado () Viúvo

4- Faixa etária:

() 16 a 18 anos () 19 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos () 60 anos ou mais

5- Escolaridade:

() Ensino fundamental () Ensino médio () Nível superior () Especialização () Mestrado () Doutorado

6- Possui filhos que moram com você? _____

6a- Se sim, qual a idade dos filhos? _____

7- Quantas pessoas residem na sua casa (contando com você)? _____

DADOS FUNCIONAIS

1- Qual o seu vínculo com o TJGO?

() Servidor efetivo () Nomeado para cargo comissionado sem vínculo efetivo () Contrato temporário

() Estagiário () Prestador de serviço terceirizado () Outros

2- Qual o seu cargo? _____

3- Qual o nível de escolaridade do seu cargo

() Fundamental () Médio () Superior

4- Qual seu tempo de serviço neste órgão (em anos)? _____

5- Qual o seu estado de lotação? _____

6- Ocupa função ou cargo gerencial? _____

6a- Se sim, quantas pessoas você lidera? _____

6b- Se você ocupa função ou cargo gerencial, você já tinha liderado pessoas em teletrabalho antes?

APÊNDICE C - ESCALA e-QVT

Pensando sobre o desenvolvimento de suas atividades na modalidade de teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que: 0 significa discordância total e 10 significa concordância total.

		1	2	3	4	5	6	7	8
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional								
	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho								
	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição								
	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável								
	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho								
	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva								
	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família								
	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade								
	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho								
	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho								
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	Tenho disciplina na execução das atividades								
	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas								
	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho								
	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho								
	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade								
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	Negócio a programação das minhas tarefas com meu chefe								
	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido								
	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado								
Fator 4 Estrutura tecnológica	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada								
	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas								
	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho								
Fator 5 Sobrecarga de trabalho	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória								
	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição								
	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho								
	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados								
	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido								
	O teletrabalho exige maior comprometimento								

QUESTÕES DISCURSIVAS

1. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na realização do teletrabalho?

2. Quais são as suas sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho em sua organização?
