

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA SOARES SIQUEIRA

**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DO
TELETRABALHO UTILIZADOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA SOARES SIQUEIRA

**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DO
TELETRABALHO UTILIZADOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
GOIÁS**

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

GOIÂNIA-GO

2024

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S618a

Siqueira, Carla Soares.

Análise dos procedimentos de mensuração de desempenho do teletrabalho utilizados no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás / Carla Soares Siqueira. – 2024.

86 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. Teletrabalho. 2. TJGO. 3. Mensuração. 4. Desempenho individual. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de Sousa. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 331.103.3(817.3)

CARLA SOARES SIQUEIRA

**ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DO
TELETRABALHO UTILIZADOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
GOIÁS**

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

BANCA DE AVALIAÇÃO

Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa
Orientador

Patrícia Kinast de Camillis
Membro interno

Anna Carolina Mendonça Lemos Ribeiro
Membro externo

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus filhos, Caroline, Eduarda e Arnaldo Neto, pela generosidade, incentivo e apoio.

Dedico aos meus mestres, que me motivaram a dar continuidade aos estudos.

Dedico, ainda, aos meus familiares e amigos que, de alguma forma, estiveram presentes nesse momento da minha vida, com ouvidos atenciosos e palavras de conforto e estímulo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me inspirar a não parar, por me convidar a ser um ser humano melhor, por me direcionar e conduzir pelo melhor caminho.

Agradeço ao Prof. Dr. Pedro Henrique, que com toda dedicação superou seu papel de orientador, sendo meu principal apoio, me transmitindo confiança nos momentos de insegurança, um grande amigo que levo para a vida.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os procedimentos de mensuração de desempenho parcial no teletrabalho utilizadas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A pesquisa identificou como problema: Quais as formas de mensuração de desempenho do teletrabalho no judiciário goiano? A pesquisa no primeiro momento foi com a abordagem de pesquisa bibliométrica para identificar como tem sido estudado os procedimentos de mensuração do teletrabalho. A coleta de dados compreendeu a produção acadêmica do período de 2018 a 2023. Justifica-se esse período pela tentativa de analisar as tendências no campo de estudo do teletrabalho. Na presente bibliometria foram considerados artigos teóricos e teórico-empíricos. O método aplicado para o desenvolvimento da coleta de dados em campo, foi a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, obtendo a coleta de dados utilizando as técnicas de entrevistas semiestruturadas com 11 servidores do TJGO. O tempo de atuação na modalidade de teletrabalho foi em média 3,4 anos e a idade dos participantes variou entre 32 e 54 anos (idade média 42). Os achados do estudo, revelaram que, dos 11 servidores, um relatou ter tido treinamento prévio para atuação no teletrabalho, portanto, mesmo sem treinamentos e com um sistema que apresenta instabilidades, os servidores possuem habilidades compatíveis para desempenhar suas funções, possuem responsabilidade e buscam mesmo com a rotina do teletrabalho, alcançarem as metas estipuladas pela chefia e o próprio PROJUDI. Os resultados alcançados no TJGO destacam diversos benefícios, no entanto, também evidenciam uma série de obstáculos que impactam o poder judiciário, a comunidade e o bem-estar dos servidores, como por exemplo, existem metas para todos os servidores, porém, não tem nenhuma forma de controle relacionado a horas de trabalho, apenas entregar os resultados, portanto, não há que se falar em mensuração da produtividade no desempenho individual atualmente no TJGO.

Palavras-chave: Teletrabalho. Medida de desempenho. Mensuração. Produtividade. Desempenho individual.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the methods of measuring partial performance in telework used in the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO). The research identified the following problem: What are the methods of measuring telework performance in the Goiás judiciary? The research initially used a bibliometric research approach to identify how telework measurement procedures have been studied. Data collection included academic production from 2018 to 2023. This period is justified by the attempt to analyze trends in the field of telework studies. The bibliometrics considered theoretical and theoretical-empirical articles. The method applied to develop data collection in the field was descriptive research with a qualitative approach, obtaining data collection using semi-structured interview techniques with 11 TJGO employees. The average time of working in telework was 3.4 years and the age of the participants ranged from 32 to 54 years (average age 42). The study findings revealed that, of the 11 employees, one reported having had prior training to work remotely. Therefore, even without training and with a system that presents instability, the employees have compatible skills to perform their functions, are responsible and seek, even with the routine of working remotely, to achieve the goals set by the management and PROJUDI itself. The results achieved at TJGO highlight several benefits, however, they also highlight a series of obstacles that impact the judiciary, the community and the well-being of employees. For example, there are goals for all employees, however, there is no form of control related to working hours, only delivering results. Therefore, there is no need to talk about measuring productivity in individual performance currently at TJGO.

Keywords: Teleworking. Performance measurement. Measurement. Productivity. Individual performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração de perguntas – Roteiro de entrevistas.....	32
Quadro 2 – Horário específico para atuar no teletrabalho	39
Quadro 3 – Conciliação do teletrabalho e o convívio com a família	40
Quadro 4 – Pontos positivos e negativos para a qualidade de vida e bem-estar com o teletrabalho	43
Quadro 5 – Segmentos das falas dos entrevistados definidos em categorias.....	47

LISTA DE SIGLA E ABREVIACÕES

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DIT	Desempenho Individual do Trabalho
EHTC	Escala de Habilidades para o Teletrabalho em Casa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Teletrabalho	15
2.2 Desempenho no teletrabalho	21
2.3 Mensuração de desempenho	26
3 MÉTODO.....	28
3.1 Caracterização da pesquisa.....	28
3.2 Procedimentos de Revisão Bibliométrica.....	28
3.3 Procedimentos de coleta de dados	30
3.4 Procedimentos de análise de dados	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1 Perfil sociodemográfico.....	36
4.2 Mensuração descritiva do desempenho e produtividade do teletrabalho no TJGO	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS	69
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

A natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral do trabalho é oriunda da atividade humana, individual ou coletiva, de caráter social, complexa, dinâmica e mutante (Coutinho, 2009). Ao longo da história, o trabalho humano passou por diversas transformações, e no Brasil, a Lei Áurea foi o marco inicial da regulamentação das relações de trabalho, colocando um fim na escravidão e estimulando a relação de trabalho (Godinho, 2011).

Na concepção de Morin (2001), a configuração atual do trabalho se deu no decorrer do século XX, com implementação de tecnologias e inovação na organização do trabalho, contribuindo para o desaparecimento dos empregos permanentes e duradouros. A pandemia de COVID-19 transformou o cotidiano e a forma de trabalho das pessoas em vários países. Uma das consequências foi a migração emergencial dos trabalhadores dos mais diversos segmentos para o trabalho remoto, realizado em casa, em tempo integral e sem o devido preparo (Kniffin *et al.* 2021).

No ano de 2020, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) contabilizava 2,7 milhões de pessoas afastadas do trabalho devido ao distanciamento social, sendo que, a maior proporção destes trabalhadores era de militares e servidores estatutários (7%). No mesmo período, foi observado o quantitativo de 7,9 milhões de pessoas trabalhando remotamente, desses, compreendiam, na maioria, pessoas com o nível de instrução superior completo ou pós-graduação, no equivalente a 27,1% do total (IBGE, 2020).

O artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) dispõe sobre o teletrabalho: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (Brasil, 1943).

A Lei n. 13.467/2017, que trata da Reforma Trabalhista, introduziu um novo capítulo na CLT dedicado ao tema: o Capítulo II-A, “Do Teletrabalho”, com os artigos 75-A a 75-E, definindo o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Brasil, 2017).

Estudos (Hirschi *et al.* 2021; Adamovic, 2022; Rozman; Cancer, 2022; Samroodh *et al.* 2023; Wahab; Tatoglu 2020) abordam o tema sob perspectivas em relação ao teletrabalho como vantagens, aptidão, consequências, saúde, satisfação, ansiedade, estresse, dentre outras.

Rozman e Cancer (2022) apresentaram estudos sobre as preocupações dos funcionários em teletrabalho, no que tange o ambiente de trabalho adequado para funcionários durante e após a pandemia de COVID-19, bem como as novas perspectivas de como as preocupações dos funcionários durante a pandemia reduzem a eficiência e a satisfação no trabalho. A conclusão foi de que a adequação do trabalho organizado tem um efeito positivo na eficiência e satisfação profissional dos funcionários que trabalham em casa durante a pandemia de COVID-19, ao passo que as preocupações dos funcionários têm um efeito negativo na eficiência e na satisfação profissional desses colaboradores.

Samroud *et al.* (2022) apresenta o que faz o trabalhador permanecer teletrabalhador, destacando, entre outros, o suporte organizacional, e desenvolveram um modelo de medição serial, associando a influência da autonomia no trabalho, a intenção do trabalhador de permanecer, o suporte organizacional, o capital psicológico, bem como o equilíbrio para manter a vida pessoal e profissional, com a finalidade de associarem os resultados obtidos, contribuindo assim, para o controle de taxas de atritos nas relações de trabalho. Com o trabalho, os pesquisadores puderam observar a relação direta e positiva que existe entre as variáveis citadas.

Adamovic (2022) ponderou pela relevância na formação cultural do funcionário na influência dos efeitos do trabalho exercido em casa. O estudo investigou o estresse no trabalho, evidenciando a importância da cultura nos resultados e no bem-estar dos colaboradores que atuam no trabalho remoto. Ressalta a importância da análise do nível cultural do colaborador para uma implementação de sucesso nas convenções de teletrabalho, concluindo que o estresse é minimizado quando o colaborador não se sente isolado socialmente, visto que, tal isolamento pode acarretar um fator negativo no teletrabalho, desqualificando a universalidade da eficácia do trabalho remoto.

Em contrapartida, Hirschi *et al.* (2021) abordaram a importância da relação entre trabalho e família, bem como a necessidade de orientação dessa relação, através da definição de objetivos, no que concerne a autorregulação do compromisso e disposição dispensados ao trabalho, bem como à família, englobando o suporte nessas duas esferas. O resultado da pesquisa evidenciou a relação positiva entre a ação na interface trabalho e família com as metas decorrentes desse constructo, acarretando o enriquecimento nessas ligações.

Acerca da solidão no teletrabalho e como minimizar, Wahab e Tatoglu (2020), mostraram o impacto na cobrança por produtividade e no bem-estar do trabalhador, resulta no desempenho da empresa, apontando os acordos de trabalho flexíveis, responsáveis por amenizar os efeitos da adversidade pela busca de produtividade e bem-estar, assim como na moderação de produtividade e desempenho da empresa, colaborando para o fortalecimento dessas relações.

Para Fernandez *et al.* (2023) o aumento no uso de tecnologias e uso das plataformas digitais, ferramentas indispensáveis para a atuação do teletrabalho, produz um impacto diretamente proporcional no sentimento de *technostress*, e reconhecer esse sentimento que decorre do crescimento dessas ferramentas no cotidiano dos colaboradores, minimizando a ansiedade e estresse, contribui para o sucesso organizacional.

1.1 Problema de pesquisa

Lacunas sobre a mensuração do desempenho no trabalho remoto no poder judiciário foram identificadas em alguns estudos, destacando-se Adamovic (2022) que, sugere pesquisas futuras sobre estresse individual do trabalho, com o objetivo de analisar se os funcionários que têm responsabilidades e cuidados em casa estão mais suscetíveis ao estresse decorrente do teletrabalho. Já Hirschi *et al.* (2021) enfatizam a importância de se examinar, com abordagem teórica e de mensuração, a relação do trabalho em casa com relação a outros papéis da vida, como lazer e serviço comunitário.

Wahab e Tatoglu (2020) sugere métodos mais aprofundados, com dados objetivos para estudos futuros, a fim de se obter melhores índices resultantes da produtividade e dos efeitos do teletrabalho. Anthonysamy (2022) indica um estudo longitudinal para estudar a longo prazo, a satisfação, felicidade e produtividade do funcionário em teletrabalho, monitorando seu real desempenho. E, Rozman e Cancer (2022) recomendam analisar as diferenças na satisfação e eficiência no trabalho entre os funcionários antes e durante a pandemia do COVID-19. Para Slavković *et al.* (2022) estudos futuros devem ser realizados em torno dos benefícios do teletrabalho tanto para a empresa, quanto para os trabalhadores.

Abbad e Legentil (2021) destaca as habilidades dos funcionários e apresentaram um estudo sobre o desenvolvimento e as evidências de validade psicométrica da Escala de Habilidades para o Teletrabalho em Casa (EHTC), através de análises estatísticas descritivas, fatoriais exploratórias e confirmatórias e de confiabilidade, numa estrutura empírica bifatorial, onde foram avaliadas as habilidades intrapessoais e interpessoais, no balanceamento entre trabalho e as outras atividades, bem como na utilização dos recursos digitais e relacionamento no trabalho, visando contribuir na implementação e gestão do teletrabalho, identificando as diferentes habilidades dos funcionários.

Samrout *et al.* (2022) pesquisou sobre o efeito indireto dos recursos do trabalho na intenção dos funcionários de permanecerem no teletrabalho. Por meio de uma pesquisa qualitativa, questionando os trabalhadores sobre o quanto que os aspectos do equilíbrio entre

vida pessoal e profissional, autonomia no trabalho, capital psicológico e o suporte organizacional influenciam na permanência do trabalho em casa. Com o estudo concluíram que o capital psicológico e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional mediam a relação entre os recursos do trabalho e as intenções de permanecer, destacando a importância da autonomia no trabalho e do suporte organizacional evidenciado na construção de uma força de trabalho resiliente.

Timo Walz *et al.* (2023) examinaram como as demandas do trabalho e do lar influenciam na solidão do teletrabalho. Baseando-se nas teorias de bem-estar dos funcionários e na teoria das relações sociais, é possível visualizar as interferências das exigências decorrentes do trabalho remoto, contribuindo para o aumento da solidão no local de trabalho. Por meio de uma pesquisa de amostra e procedimento, identificaram que o apoio ao trabalho minimiza os efeitos negativos das exigências do trabalho, assim como a solidão.

Notou-se que, nenhum apresenta diretamente a necessidade de se estudar os modelos/as formas/os procedimentos de mensuração de produtividade do teletrabalhador. Assim, a atual pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os modelos de mensuração de produtividade do teletrabalhador no poder judiciário goiano, com a finalidade de responder a seguinte pergunta: Quais os procedimentos de mensuração de desempenho do teletrabalho no judiciário goiano?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os procedimentos de mensuração de desempenho no teletrabalho utilizadas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os requisitos para atuação no teletrabalho do servidor do TJGO;
- b) Verificar a forma de aferição da produtividade do teletrabalhador do TJGO.

Além da presente introdução, este estudo será estruturado pelos seguintes capítulos: Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, Capítulo 3 – Metodologia, Capítulo 4 – Resultados e Discussão, 5 – Considerações Finais, seguido das referências, apêndice e anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teletrabalho

O impulso para o teletrabalho teve início na década de 1970, termo utilizado para definir o trabalho fora do escritório, exercido, principalmente, pela comunicação telefônica (Nilles *et al.* 1976). Djeebet (2020) sugere que o trabalho em casa pode resultar em índices positivos no trabalho, ao ressaltar a importância do gerenciamento, objetivando o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Coenen e Kok (2014) complementam ao descrever o teletrabalho como o trabalho exercido fora do escritório tradicional, sendo realizado de casa ou de um escritório virtual, por meio do uso de tecnologias de comunicação e de informação.

No entendimento de Baruch e Nicholson (1997), o conceito de teletrabalho foi impulsionado pelos avanços tecnológicos, proporcionando uma nova forma dos funcionários exercerem suas atividades, transformando os trabalhadores da sociedade industrial em trabalhadores da sociedade da informação. O sucesso na implementação do trabalho remoto está vinculado aos fatores organizacionais, individuais, de trabalho e a conexão entre casa e trabalho.

Kowalski e Swanson (2005), indicam que, os aspectos mais relevantes para a realização bem-sucedida do trabalho em casa são os procedimentos, o suporte dos gerentes, assim como dos supervisores e a comunicação, e, no tocante aos trabalhadores, o suporte familiar contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Para Slavković *et al.* (2021), a forma de gerir a avaliação dos teletrabalhadores pelo “tempo de presença no escritório” não tem eficácia para o conceito de trabalho remoto.

Barsness *et al.* (2005) já alertavam sobre a necessidade de implementação do teletrabalho para as organizações que respondiam a uma crise. Phillips (2020) menciona a acelerada e efetiva implementação do teletrabalho em muitas empresas, devido à pandemia do COVID-19, com a finalidade de proteger os negócios e manter os funcionários. Kniffin *et al.* (2021) definem a pandemia causada pelo COVID-19 como, além de uma crise na área da saúde, uma crise no setor econômico, considerando que muitas indústrias e empresas interromperam suas atividades, e, as que se mantiveram em funcionamento, foram forçadas a enfrentar desafios adversos, visando amparar tanto os empregados como os empregadores.

Bloom *et al.* (2015) pesquisaram sobre os inúmeros efeitos positivos de uma implementação adequada do trabalho remoto. Pontuaram o aumento da produtividade dos

funcionários, reduzindo o número de trabalhadores com intenção de deixar a organização e aumento na satisfação dos funcionários quando comparados aos trabalhadores que exerciam as atividades de forma presencial. Em contrapartida, Dockery e Bawa (2014) adverte sobre os efeitos colaterais do trabalho remoto, onde dificuldades como desequilíbrio entre a vida social e profissional, solidão, compartilhamento de conhecimento, carga horária, isolamento e aumento dos níveis de estresse foram identificados. No entendimento dos funcionários, o teletrabalho abrange os avanços da carreira, treinamento e flexibilidade (Troup; Rose, 2012).

As conclusões se divergem no que diz respeito ao impacto do teletrabalho em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Moore (2006) pontua sobre o aumento do estresse decorrente do trabalho em casa, atribuindo a sobreposição de negócios e rotina familiar durante a execução do teletrabalho. Em contrapartida, Allen *et al.* (2015) evidenciam a redução do estresse no trabalho decorrente do aumento da autonomia durante o trabalho remoto, contribuindo para o equilíbrio entre vida pessoal e teletrabalho.

Kossek e Lee (2017) atribuem à carência de tempo e disposição o conflito entre trabalho e família por desencadear tensão e pressão nos trabalhadores. Delanoije *et al.* (2019) relatam que, trabalhar intensamente, e por longo período são os principais desencadeadores do conflito trabalho-casa. As falhas decorrentes do desempenho no trabalho estão relacionadas à fadiga mental, e, apesar da exaustão pessoal decorrer principalmente do excesso de demanda de trabalho ou estresse prolongado, o que leva ao desengajamento do funcionário é a insuficiência de recursos individuais. Adaptar ao trabalho de forma remota no mesmo momento em que outros integrantes da família permaneciam em casa, durante o COVID-19, acarretaram alto nível de tensão, levando à potencialização do conflito entre trabalho e casa (Keller *et al.* 2020).

Sandoval-Reyes *et al.* (2019) expõem sobre os efeitos da sobrecarga de trabalho oriunda da relação entre o uso da tecnologia e o distanciamento psicológico do trabalho, identificando uma correlação positiva quando analisadas a tecnologia e a sobrecarga no trabalho, dificultando o distanciamento psicológico dos funcionários de seus empregos. Ferramentas tecnológicas são desenvolvidas para abranger, cada vez mais, as funcionalidades necessárias para o desempenho do teletrabalho, levando as organizações a desenvolverem estratégias para elevar a produtividade. Demerouti *et al.* (2014) já vislumbravam o alargamento da jornada de trabalho decorrente da evolução tecnológica de informação e comunicação. Em contrapartida, Nicholas (2014) atribuiu aspecto positivo na possibilidade de o trabalhador estar conectado ao ambiente de trabalho em tempo integral, considerando a sincronicidade das informações, bem como conhecimento das necessidades imediatas, possibilitando uma resposta ágil aos problemas.

Para Kniffin *et al.* (2021) a dificuldade de separação entre o trabalho e a casa, incluindo a ausência do percurso para realizar as atividades laborais, delimitando os dois ambientes, pode ser um fator agravante. A capacidade de adaptação à nova realidade no ambiente de trabalho interfere diretamente no impacto do trabalho em casa. A acelerada necessidade de respostas bem como a necessidade de agilidade na execução das atividades laborais, atreladas aos curtos períodos de pausa e o excesso de ações simultâneas contribuem para a sobrecarga do trabalho. Abbad e Legentil (2020) avaliaram a autopercepção dos trabalhadores em relação às suas habilidades para trabalhar em casa. Identificaram a importância nas intervenções visando programas de treinamento promovendo o bem-estar e qualidade de vida.

Mogliner *et al.* (2018) pesquisaram sobre a importância das relações sociais de qualidade, onde foi demonstrado que as interações como conversas cotidianas e descontraídas entre colegas de trabalho contribuem positivamente para a saúde mental e física do trabalhador. Abbad e Legentil (2020) abordam a importância do uso das habilidades, tanto em conciliar o trabalho com outras atividades, quanto em usar as ferramentas digitais nas relações de trabalho, contribuindo para resultados positivos na satisfação, bem-estar e desempenho do labor.

Lund *et al.* (2021) evidenciaram a necessidade de algumas atividades como transações determinantes, negociações e treinamento de novos trabalhadores serem executadas pessoalmente, apesar da possibilidade de serem realizadas remotamente. Weber *et al.* (2022) expõem sobre a necessidade de avaliar a aptidão dos funcionários para trabalharem remotamente após o COVID-19, assim como elencar os fatores que influenciam nessa compatibilidade, com o intuito de garantir regras sustentáveis para as organizações e o funcionário no teletrabalho.

Para Palvalin *et al.* (2017), o ambiente de trabalho e as acomodações oferecidas podem interferir na produtividade do funcionário. Tucker e Smith (2008) concluíram que as ferramentas e funcionalidades disponibilizadas no ambiente físico do trabalho podem elevar a execução do labor, contribuindo para o crescimento da produtividade. Shirom (2007) defende que o trabalho realizado remotamente atribui maior autonomia de execução ao funcionário, acarretando um nível elevado de vigor e refletindo na motivação e modo de trabalho do indivíduo de forma positiva. Estudos sugerem que o teletrabalho aumenta a autonomia, permitindo que os funcionários tenham maior liberalidade para gerir os planos de trabalho, acarretando aumento nos recursos e na motivação do trabalho (Felstead *et al.* 2002).

Essas formas de trabalho passaram a ser consistentemente registradas, tornando-se objeto de análise acadêmica, a partir da década de 1990. Essa foi a década em que o termo adquiriu de forma mais consistente um significado semelhante ao que mais nos interessa neste

artigo. Estimar o número de trabalhadores em teletrabalho no mundo é uma tarefa difícil. Os diferentes dados disponíveis na literatura são consideravelmente divergentes. No entanto, a tendência de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu crescimento acelerado, é unânime. Países como Portugal, Itália, Espanha, França, Finlândia, EUA, Argentina e Chile já desenvolveram legislação específica para reconhecer e regulamentar a prática do teletrabalho, além de regulamentação própria da União Europeia. O alargamento do direito justifica-se pelo fato de a flexibilidade laboral ser interessante para os trabalhadores mais velhos que se aproximam da reforma e para os trabalhadores mais jovens que desejam prosseguir os seus estudos sem terem de abandonar a força de trabalho (Felstead *et al.* 2002; Costa, 2007).

É sabido que o trabalho flexível aumenta a produtividade e a moral dos trabalhadores, ao mesmo tempo que ajuda a manter a expansão dos seus talentos. Além disso, é hora de atualizar as práticas de trabalho de acordo com as necessidades e escolhas das famílias modernas. Em 1996, foram publicadas a Convenção nº 177 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Recomendação nº 184 da OIT, ambas referindo ao "trabalho em casa", principalmente no que se refere aos cuidados necessários à saúde e segurança nessa modalidade de trabalho. A OIT, no entanto, ainda não regulamentou o teletrabalho de forma mais abrangente, o que pode ser explicado pela diversidade de situações reunidas sob o mesmo conceito. No entanto, a OIT tem falado sobre o tema do teletrabalho, reconhecendo a prática e destacando suas vantagens, tanto para empregados e empregadores quanto para a sociedade (Felstead *et al.* 2002; Costa, 2007).

As vantagens destacadas nessas publicações referem-se, principalmente, ao aumento significativo da produtividade, à redução de custos para empresas e trabalhadores, à maior satisfação dos trabalhadores e à redução do trânsito nas cidades. Ressaltam, ainda, que a possibilidade de flexibilização do espaço e do horário de trabalho permite maior conciliação entre interesses e limitações pessoais e laborais, o que resultaria em maior diversidade no quadro de trabalho. Seguindo a lógica do Reino Unido, mães com filhos pequenos, idosos, jovens estudantes, pessoas com deficiência, entre outros, teriam um incentivo adicional para não parar de trabalhar. Quanto à legislação no Brasil, a Lei nº 12551/2011, que altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparou, em termos legais, o trabalho presencial ao teletrabalho: Art. 6º: Não se faz distinção entre trabalho realizado no estabelecimento do empregador, trabalho realizado no domicílio do empregado e trabalho realizado à distância; desde que caracterizadas as condições da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão são equipados,

para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011).

Os defensores do teletrabalho tiveram uma reação positiva à Lei nº 12551/2011. No entanto, reconhece-se que essa ainda não é uma regulamentação específica, mas apenas garante que o trabalho realizado à distância tenha os mesmos efeitos da modalidade “presencial”. A promulgação da lei levantou preocupações sobre o controle e o pagamento de empregos “extras”. Muitas empresas que não utilizam sistematicamente o teletrabalho também aproveitam o trabalho de seus funcionários no dia a dia quando eles não estão em seu local e horário de trabalho, por meio de contatos de celular e e-mail, por exemplo. Embora analistas digam que essa lei não focou nesse tipo de situação, surgiram questões interessantes que demonstram a profundidade da cultura do trabalho sem delimitação do tempo por meio do uso de meios telemáticos (Brasil, 2011).

Em relação à literatura científica, o tema do teletrabalho tem sido muito discutido desde a década de 1990, principalmente nas áreas de administração e gestão, muitas vezes com o objetivo de promover a ideia de que o teletrabalho é viável e discutir as melhores formas de teletrabalho e como aplicá-lo. Nos últimos 5 anos houve uma maior variedade de abordagens de pesquisa sobre o teletrabalho, envolvendo áreas como sociologia, psicologia, medicina do trabalho e direito. Mesmo no campo da administração, tem havido uma produção significativa de estudos para esclarecer o funcionamento e as consequências de vários aspectos envolvidos no teletrabalho (Costa, 2007; Brasil, 2011).

A tendência atual de flexibilização do trabalho é vista como uma forma de ameaça à segurança no emprego e à exploração dos trabalhadores. O terceiro e crescente ramo da literatura sobre teletrabalho traz leituras críticas, sem cair em nenhum dos dois extremos mencionados anteriormente. Já existem inúmeras publicações que problematizam essa prática, trazendo à tona assuntos de diferentes contextos. Os temas mais frequentemente encontrados na literatura dizem respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por trabalhadores, organizações, empresas e sociedade. Além disso, foram discutidos aspectos como a regulamentação legal do teletrabalho, as competências necessárias para os teletrabalhadores e os impactos subjetivos dessa modalidade de trabalho. Falar genericamente sobre os efeitos do teletrabalho, no entanto, não esclarece a realidade das muitas variações reunidas sob o mesmo rótulo. As vantagens e desvantagens elencadas na literatura não dão conta da complexidade das situações envolvidas na prática do teletrabalho (Brasil, 2011; Costa, 2013).

A literatura considera a modalidade como uma tendência evolutiva do mercado de trabalho. Há uma tendência no mercado para a assimilação do teletrabalho como um caminho naturalmente vantajoso em tempos de expansão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Esses estudos têm como foco a divulgação dos benefícios do teletrabalho e como seu desempenho pode ser melhorado. As principais vantagens para os trabalhadores localizados remotamente destacadas estão relacionadas à flexibilidade da jornada de trabalho; a organização do tempo para melhor conciliar as demandas sociais, familiares, de trabalho e lazer; economia de tempo com transporte casa-trabalho; e a autonomia para organizar o modo de trabalhar, especialmente no que se refere ao tempo e ao espaço (Costa, 2007; Brasil, 2011).

As principais vantagens apontadas em termos de organizações e empresas são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e retenção de talentos. Do ponto de vista da comunidade, as vantagens do teletrabalho são a redução da circulação de automóveis nos mesmos horários; a redução da poluição urbana; o desenvolvimento não centralizado das cidades; e o maior desenvolvimento das TICs. Além da divulgação dos benefícios do teletrabalho, a literatura mais associada ao mundo empresarial tem investigado as possíveis dificuldades na sua implementação. Mostra, no entanto, um ponto de vista voltado para o uso do teletrabalho para a maior produtividade e lucratividade das empresas (Costa, 2013; Allen *et al.* 2015).

A discussão das dificuldades encontradas no teletrabalho baseia-se na busca de soluções para sua expansão, de modo a beneficiar os interesses produtivos. As principais desvantagens levantadas referem-se à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de integração e apego à organização. Esses dois fatores têm forte ligação entre si, no que se refere à relação estabelecida entre o trabalhador e o candidato a emprego. Essa relação tem trazido questões polêmicas tanto do lado de quem se preocupa apenas com a produtividade da empresa quanto de quem olha para os efeitos subjetivos do trabalho empresas (Costa, 2007; Allen *et al.* 2015).

O medo da perda do controle sobre os funcionários por parte das empresas tem sido frequentemente apontado como o principal impedimento para a implantação do teletrabalho. As formas de controle do trabalho (e dos trabalhadores) à distância têm sido, assim, foco de muitas publicações gerenciais. Esses artigos buscam esclarecer as melhores formas de exercer controle sobre os trabalhadores remotamente, a fim de mantê-los motivados e produtivos, atendendo aos melhores interesses das empresas (Costa, 2007; Allen *et al.* 2015).

2.2 Desempenho no teletrabalho

A implementação do conceito do teletrabalho, nos dizeres de Howe *et al.* (2021), deve ser abordada de forma cautelosa, tendo em vista que os efeitos positivos geralmente são seguidos de efeitos colaterais, sendo a eficiência do trabalho remoto o motivo de maior preocupação entre muitas organizações. Para Staples (2001) a relação entre os gerentes e funcionários, construindo uma relação de confiança, impacta diretamente na implementação bem-sucedida do trabalho remoto, tornando-se uma condição necessária, onde os gerentes estabelecem responsabilidade confiável, profissionalismo e competência. Phillips (2020) complementa que, um nível de comunicação adequada utilizada pelos líderes, estabelecendo respeito e confiança para com os colaboradores, evidenciando a cultura da empresa e os valores comuns, se faz necessário para a gestão eficaz dos trabalhadores remotos. A realização de reuniões regulares, tanto gerais, quanto individuais, bem como encontros sociais entre os funcionários visando o compartilhamento de valores e confiança, são ferramentas facilitadoras para uma gestão eficaz.

Lin *et al.* (2020) descobriram que os estressores de desafio estão relacionados de forma positiva com a prosperidade no trabalho, intermediando o papel da liderança transformacional no trabalho. Classificam a liderança no trabalho como um elemento-chave, onde a liderança transformacional abrange a interação entre líderes e funcionários. Para Spreitzer *et al.* (2005) a aprendizagem e o desenvolvimento são fundamentais para a prosperidade do indivíduo no trabalho. O ato de prosperar ajuda os trabalhadores a se adaptarem de forma a desenvolverem outras maneiras para alcançarem a evolução e desenvolvimento. Nesse sentido, complementa Spreitzer e Porath (2012) que, a ausência do vigor empenhado no aprendizado limita o desenvolvimento cognitivo.

Both-Nwabuwe *et al.* (2017) evidenciam a importância de um trabalho significativo, porém constata a ambiguidade desta definição e, assim foram motivados a desenvolverem um conceito mais integrativo sobre o trabalho significativo, assim, o definiram como sendo uma experiência subjetiva extraída da relação do indivíduo no trabalho, através da satisfação pessoal através da contribuição na realização do trabalho. Sugeriram, ainda, o uso de duas escalas validadas, o Inventário de Trabalho e Significado e a Escala de Trabalho Significativo Abrangente, no tocante a pesquisas sobre trabalho remunerado, contribuindo para uma maior consistência e integração dos resultados. Para Klijn *et al.* (2021), apresentaram instrumentos com o objetivo de mensurar a sensação geral de se sentir energizado no trabalho. Identificaram, quatro fatores pessoais que interagem com a energia pessoal, sendo eles, o estado psicológico,

a personalidade, o comportamento e a competência. Para Shirom (2004) a resposta afetiva no funcionário no ambiente de trabalho é representada positivamente pelo vigor empreendido durante as atividades. Afirma que o vigor influencia na dimensão da energia emocional, física e cognitiva, abrangendo três dimensões da energia do trabalho.

Murphy e Kroeker (1988) conceituam o desempenho como o agrupamento de ações relevantes para alcançar os objetivos da unidade organizacional onde o indivíduo trabalha. Slavković *et al.* (2022) atribuem ao desempenho a capacidade de ser influenciado pelas atividades de treinamento, motivação e experiência, podendo ser equilibrado pela responsabilidade, ambiente e contexto social. A falta de experiência na modalidade de teletrabalho e despreparo para atuar nesse contexto impactaram diretamente no desempenho do trabalho. Para minimizar os efeitos desse despreparo, o suporte organizacional pontuou positivamente para o desempenho do trabalho.

Niessen *et al.* (2011) pesquisaram os fatores que contribuem para o trabalhador prosperar no trabalho, ou seja, o quanto o funcionário contribui, numa análise intraindividual, com vitalidade e aprendizado, concluindo que as experiências positivas vivenciadas durante o período matutino no ambiente laboral influenciam no sentimento de maior aprendizagem e vitalidade no final de expediente. Klijn *et al.* (2021) investigaram a energia pessoal durante o trabalho a fim de demonstrar o construto a partir dos antecedentes e condições de contorno, identificando por meio de uma revisão sistemática, a dimensão da energia pessoal no trabalho, propondo os aspectos físico, mental, emocional e espiritual como bases de construção desse construto.

Bee Lan *et al.* (2023) pesquisaram a medição da produtividade do trabalho, a satisfação geral do teletrabalhador e a preferência de modalidade de trabalho para o futuro. Identificaram que 75% dos entrevistados afirmaram que produziram mais ou a mesma quantidade de quando estavam em trabalho normal, antes da pandemia. Também foi possível mensurar em 62,8% a satisfação com o arranjo do teletrabalho, havendo uma maior satisfação pelo gênero feminino e, em se tratando da preferência da modalidade de trabalho futura, 65% dos entrevistados concordam que gostariam de manter o trabalho remoto. Completaram ainda, que a pouca experiência em teletrabalho por parte dos entrevistados evidenciaram desafios importantes para muitos deles, isso porque as organizações continuaram exigindo o mesmo empenho e desenvolvimento de quando não estavam em teletrabalho (Prodanova; Kocarev, 2021).

O tipo de gestão do teletrabalho muda de acordo com as variáveis relacionadas com o local, horário, tipo de contrato e conteúdo do trabalho. Apesar da variabilidade encontrada no teletrabalho, a questão do controle é frequente e controversa (Prodanova; Kocarev, 2021).

A autonomia assumida no teletrabalho em relação ao tempo e ao espaço muitas vezes não significa que os colaboradores exerçam controle real, uma vez que estão submetidos a grandes demandas de produtividade, adaptabilidade, precisão, inovação etc. Em vez da visão e controle do gerente sobre seu tempo de trabalho, os funcionários se veem compelidos a desenvolver técnicas de autocontrole e autodisciplina para atender às muitas exigências da produção imaterial. Mesmo profissionais altamente qualificados, que teoricamente conquistam muita autonomia dentro do teletrabalho, podem estar circunscritos a uma mentalidade de submissão, considerando que precisam gerenciar seu desempenho com base na lógica do mercado (Bee Lan *et al*, 2023).

Nesse sentido, Rosenfield e Alves (2011) consideram que, em vez de permitir real autonomia por parte dos trabalhadores, o monitoramento eletrônico proporcionado pelas TICs, no qual os próprios trabalhadores são incluídos na tarefa de monitoramento, obrigando-se a desenvolver técnicas de autocontrole e autodisciplina para garantir a alta produtividade do trabalho em tarefas flexíveis (sem controle da jornada de trabalho e do local de trabalho) – limita-se a uma transformação das formas de controle e vigilância. A suposta autonomia não se materializa na prática, referindo-se principalmente a um engajamento individualizado no trabalho subordinado às exigências de flexibilidade do mercado (Bee Lan *et al*. 2023).

Como a jornada de trabalho não é mais medida em horas que um funcionário passa na sede da empresa, outros tipos de controle de processos e produtos de trabalho são necessários. Assim, para controlar o teletrabalho, novas formas de controle externo foram desenvolvidas. Os mais comuns são o monitoramento baseado em resultados, que estipula metas a serem alcançadas em determinado período, e a utilização de tarefas pré-estruturadas, aplicando parâmetros e ações pré-estabelecidas (Rosenfield; Alves, 2011). Quando se trata da produção típica de trabalho imaterial, é mais importante apresentar desempenhos específicos que devem ser alcançados do que tarefas pré-organizadas. O teletrabalhador é, assim, colocado em meio à combinação de maior pressão por flexibilidade no uso de suas habilidades e arranjos relativos à sua vida pessoal em seu tempo e local de trabalho.

A pressão para lidar com demandas flexíveis diferentes pode ser agravada pelo uso massivo de aplicativos móveis atualmente. Esses recursos, por um lado, proporcionam liberdade e flexibilidade para realizar atividades laborais em qualquer lugar e horário. No entanto, há grande risco relacionado ao uso de dispositivos móveis para as atividades laborais, uma vez que o imperativo de poder trabalhar pode se tornar uma espécie de demanda inescapável mesmo em momentos em que, por excelência, o distanciamento de assuntos relacionados ao trabalho seria justo, como em meio às comemorações familiares, viagens de

fim de ano, bem como durante o sono. Mesmo no caso de um trabalhador autônomo, é preciso garantir a regularidade da demanda de trabalho, que depende não só da qualidade do trabalho realizado, mas também da participação em um regime emergencial e de curto prazo característico desse tipo de atividade. Estas exigências obrigam o teletrabalhador a estar constantemente disponível e também capaz de gerir, em termos de tempo e espaço, a conciliação da vida privada e do trabalho (Costa, 2007; Rosenfield; Alves, 2011).

A autonomia é concedida ao teletrabalhador para gerir o seu tempo de trabalho, mas é ditada pelo volume de trabalho. Paradoxalmente, isso tira o controle do funcionário, que é compelido a responder às demandas, sem restrições de tempo e disponibilidade. Muitas vezes, o controle do teletrabalho é exercido na mobilização do que é identificado como um engajamento individualizante na flexibilidade, conceito que articula as questões de controle e individualização, ambas elementares para se pensar o teletrabalho: Um engajamento individualizante na flexibilidade indica que subjetivamente o indivíduo estaria aderindo, por um lado, a discursos e práticas que o consideram a fonte da produtividade de seu trabalho, responsável pela gestão do próprio trabalho, formação profissional e carreira e, por outro lado, pelos discursos e práticas de flexibilidade do trabalho, no sentido espaço-temporal e no sentido da organização do trabalho e do emprego. Significa também que o indivíduo seria considerado o autor de sua própria obra e diretamente responsável pelos resultados de sua atividade (Costa, 2013; Bee Lan *et al.* 2023).

Nesse sentido, o controle e a organização do trabalho não ocorreriam sem o comprometimento do empregado. O controle através do teletrabalho está relacionado com uma valorização individual da modalidade de trabalho flexível e supostamente autodeterminada. O comprometimento pessoal com o trabalho é valorizado, atribuindo ao indivíduo o controle e a autoria de seu próprio trabalho, colocando o colaborador como o próprio gestor, estando comprometido com os resultados de suas atividades e diretamente responsável por eles. Esse engajamento individualizante gera, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação. O controle sobre o trabalho por parte do trabalhador é relativo, pois está sujeito a metas e prazos definidos pela empresa contratante ou pelo próprio mercado (no caso de trabalhadores autônomos). O controle do teletrabalho – e, pode-se dizer, de todas as flexibilizações no trabalho imaterial – é resultado de uma correlação de forças envolvendo metas, prazos e resultados, mas também escolha individual e flexibilidade (Rosenfield; Alves, 2011; Bee Lan *et al.* 2023).

Assim, a individualização e a flexibilização do trabalho sustentam o controle característico do teletrabalho. A gestão do trabalho está relacionada a um processo de desenvolvimento de subjetividades individualizantes e está comprometida com uma espécie de

“rentabilidade de si”. O autoempreendedorismo tem aparecido em pesquisas com teletrabalhadores como discurso dominante. O teletrabalho tem alimentado a produção dos trabalhadores com a compreensão de si mesmos como indivíduos maduros, responsáveis, independentes, proativos e flexíveis, o que os faz trabalhar de forma automatizada, combinando a experiência do teletrabalho com a lógica que sustenta o controle na organização contemporânea. Essa compreensão de si como empreendedor extrapola a dimensão do trabalho, tratando da formação de subjetividades adequadas a essa realidade: mais especificamente, a governança da organização contemporânea articula o discurso da “empresa” do trabalhador. Ela é construída sobre um conjunto de características como iniciativa, autoconfiança e capacidade de assumir a responsabilidade por si mesmo e por seus próprios atos. Os indivíduos devem adotar a atitude de “autoempreendedores” (Costa, 2013; Bee Lan *et al.* 2023).

Essa postura não se limita, de fato, ao comportamento adequado dentro do ambiente organizacional. Esta é a formatação de um novo assunto. A ideia é que a própria vida do indivíduo é vista como um empreendimento de si mesmo – algo que transcende o vínculo circunstancial com a organização para a qual o indivíduo trabalha. Assim, os discursos típicos da gestão contemporânea, como 'profissionalismo' e 'competência' e 'empreendedorismo de si', articulam-se em termos que alinham conduta e competência profissional com desenvolvimento pessoal: “ser profissional e competente é definido em termos de adotar [certa] relação consigo mesmo, uma postura diante da vida” (Costa, 2007, p. 108).

Os teletrabalhadores assalariados tendem a ter um engajamento ambíguo, mesmo quando virtuosos, pois, embora desempenhem seu trabalho de forma altamente comprometida e possuam forte autocontrole e autodisciplina ao longo do tempo (menos flexíveis, como no caso dos teletrabalhadores autônomos), apresentam desvantagens colaterais, tais como: dificuldade em conciliar trabalho e família - situação ainda mais difícil para aqueles com filhos pequenos que exigem mais atenção; tendência ao isolamento profissional; e desvantagens competitivas em termos de distribuição de empregos e tarefas, especialmente no caso do teletrabalho total em casa (Rosenfield; Alves, 2011; Bee Lan *et al.* 2023).

Além disso, alguns teletrabalhadores relatam excesso de trabalho como resultado da adoção de flexibilidade de tempo e espaço. Isso pode ocorrer tanto pela adoção de metas de produtividade para o trabalho remoto maiores do que aquelas que seriam coletadas na jornada de trabalho tradicional, quanto pelo transbordamento do trabalho interno realizado em casa. Mostra-se que dispositivos elásticos de tempo podem ser utilizados como formas de intensificar o trabalho para compensar a redução de equipes, estratégia frequente em empresas multinacionais. Outro aspecto relevante que vem sendo discutido sobre o teletrabalho é a

predominância do emprego feminino nessa modalidade. Para estarem mais próximas de suas famílias, especialmente por causa dos filhos e dos afazeres domésticos, as mulheres tendem a buscar com mais frequência a possibilidade de trabalhar em casa, colocando em risco uma intensa composição entre o teletrabalho produtivo e o trabalho produtivo doméstico, aumentando a exploração do contingente feminino (Rosenfield; Alves, 2011; Costa, 2013).

2.3 Mensuração de desempenho

O estudo de gestores de comportamento nas organizações, com o intuito de indicar produtividade, bem-estar no trabalho e competitividade, aspectos associados de forma direta ao desempenho do trabalhador, podem ser realizados pelo evento do Desempenho Individual do Trabalho (DIT), considerando que este tem impacto direto do desempenho das organizações. A identificação precisa de diagnósticos, e elevação do DIT, contribuem para a sobrevivência das organizações (Andrade *et al.* 2020).

A mensuração adequada do DIT, objetiva a manutenção dos trabalhadores eficientes, o que se torna um desafio, considerando sua complexidade (Andrade *et al.* 2020). Para Koopmans *et al.* (2014) deverá ser considerada a natureza multidimensional da avaliação de desempenho, englobando as características individuais e contextuais do DIT. Pawirosumarto *et al.* (2017) definem o desempenho como o produto entre a capacidade do indivíduo, multiplicado pelo esforço do trabalhador e apoio, onde a redução de qualquer um desses atributos, limitará o desempenho, evidenciando a necessidade de um modelo multidimensional na mensuração do construto.

Johari *et al.* (2018) descreve a autonomia do teletrabalho, atribuindo maior independência e liberdade na programação e execução das tarefas, contribuindo para maior grau de flexibilidade na realização das atividades laborais. Wang *et al.* (2021), complementam, indicando a autodisciplina como uma característica diferencial e individualizada, que interfere positivamente no teletrabalho, já que para a realização das atividades em casa, com o auxílio dos meios digitais, é necessário apresentar mais autonomia ao estabelecer a forma de planejamento e tomar decisões para a melhor execução do trabalho.

Em contrapartida, Sandall e Mourão (2020) alertam para a perda excessiva da energia do teletrabalhador, ao considerar as interrupções de pessoas alheias ao trabalho, bem como ruídos que, se não forem anulados, afetando o bom desempenho. Para Abbad *et al.* (2021) a necessidade da aprendizagem de habilidades técnicas específicas, adquiridas para o exercício das atividades realizadas em casa, visando a integração dos colegas e superiores. A própria

forma de execução das tarefas do trabalho em casa fez com que a variedade e a intensidade dos recursos para essa mediação, como facilitador da comunicação com a equipe, seja essa síncrona ou assíncrona, acarretando maior dificuldade na comunicação imediata entre a equipe de trabalho.

A capacidade do indivíduo em manter o equilíbrio entre as atividades laborais e o cotidiano da vida pessoal corroboram para resultados positivos no desempenho do trabalhador (Johari *et al.* 2018). Sihag e Sarikwal (2015) evidenciam o capital psicológico como fator positivo de desenvolvimento do trabalhador, manifestado na autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo do indivíduo, alcançando resultados positivos, podendo ser aprimorado pelo suporte organizacional, melhorando ainda mais o comprometimento e desempenho do funcionário.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva. Os estudos de alcance descritivo buscam descrever situações, contextos e fenômenos, identificando suas origens e a maneira com que se apresentam e especificando as características, público-alvo, objetos e demais fenômenos sujeitos à análise pretendida, obtendo medidas ou coletando dados do estudo (Sampieri; Fernández; Baptista, 2013).

De acordo com Gil (2017), as pesquisas descritivas tem o objetivo de descrição das características de uma população ou fenômeno, podendo objetivar a identificação de relações entre determinadas variáveis. Dentre essas pesquisas compreendem as que objetivam estudo das características de uma sociedade como divisão por idade, nível de escolaridade, estado de saúde, gênero, assim como as pesquisas que pretendem identificar relações entre as variáveis, podendo ainda, determinar a natureza dessas relações. Para Vergara (2006) a pesquisa descritiva evidencia características de uma população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre os fatores, com a finalidade de embasar explicações dos dados coletados.

Levando em consideração as características e planejamento da pesquisa, de acordo com o objetivo a ser alcançado, assim como os procedimentos adotados, a pesquisa foi realizada a partir de coleta de dados qualitativos.

3.2 Procedimentos de Revisão Bibliométrica

No primeiro momento, foi realizado um estudo bibliométrico para identificar como tem sido estudado os procedimentos de mensuração do teletrabalho. Para a análise e produção científica, é recomendado o uso da bibliometria, pois, a partir do comportamento e desenvolvimento, é possível mapear aspectos de uma área de conhecimento (Araújo; Alvarenga, 2011). Para a execução são apresentados o processo de varredura e os critérios de seleção dos artigos acadêmicos. Posteriormente, os resultados bibliométricos foram apresentados e discutidos.

A coleta de dados compreendeu a produção acadêmica do período de 2018 a 2023. Justifica-se esse período pela tentativa de analisar as tendências no campo de estudo do teletrabalho. Na presente bibliometria foram considerados artigos teóricos e teórico-empíricos.

Como fonte de artigos, as varreduras foram realizadas nas bases de dados acadêmicas: Science Direct, ProQuest, Emerald, Scielo e Spell. Para a pesquisa de artigos utilizou-se a combinação de termos – ("home office" OR "home work" OR telework) AND ("measurement scale" OR "measure scale") AND ("remote work" OR "telecommuting", OR "Working from home" OR "virtual work") (teletrabalho OR "home office") AND ("performance measurement").

Na primeira varredura nas bases Science Direct, ProQuest, Emerald, foram combinados os termos ("home office" or "home work" or telework) and ("measurement scale" or "measure scale") e nas bases nacionais, as buscas foram feitas em inglês e português.

Nas bases Scielo e Spell foram empregadas as palavras-chave, não sendo encontrado nenhum artigo com essa estratégia de pesquisa. Já nas bases Science Direct, ProQuest e Emerald, foram empregados os termos, sendo detectados 64 artigos na base Emerald, 65 na Science Direct e 86 no ProQuest. Desses artigos, 15 tratavam de duplicidade.

Em relação ao fator de impacto dos estudos, Ruiz, Grego e Braile (2009), comentam que, o fator de impacto nos meios editorial, científico e acadêmico é uma importante ferramenta de verificação da propriedade dos estudos publicados, contribuindo para a qualidade científica. Essa qualidade é preservada ao sedimentar revistas e jornais, tanto nacionais como internacionais, pela Capes, considerando que os periódicos são avaliados, dentre outros fatores, quanto à qualificação do corpo editorial, periodicidade e representatividade do conteúdo científico.

Após, os artigos foram filtrados pela qualidade de seus periódicos, recorreu-se, assim, ao fator de avaliação Qualis/Capes, que abrange um conjunto de procedimentos que classificam a produção intelectual, por meio da avaliação de periódicos científicos, em dez estratos distintos em consonância com a área de conhecimento (CAPES, 2017-2020), sendo selecionados apenas os artigos com estratos superiores (A1, A2, A3 e A4).

Com a utilização do filtro acima mencionado, foram excluídos 60 artigos. Em seguida foi realizada a verificação dos resumos restantes, e, ao analisar com o tema proposto neste trabalho, restaram 21 artigos com pertinência ao presente estudo.

Ao examinar os artigos, verificou-se que em 2022 e 2023 houve um maior número de publicações, sendo que a revista *Sustainability* mais publicou sobre o tema, totalizando quatro artigos, seguida pelos periódicos *Personnel Review*, *Heliyon* e *International Journal of Hospitality Management*, que publicaram dois artigos cada. Os artigos foram publicados por autores diversos, não existindo duplicação de publicação por nenhum deles.

A pesquisa qualitativa expressa as percepções dos participantes do estudo de um modo aprofundado (Yin, 2016). Tem características variáveis, sendo possível trabalhar de forma direta por meio de documentos, análise de conceitos, utilização de variáveis em construtos e pesquisas qualitativas de campo (Maia, 2020). Expressa as percepções dos participantes do estudo de um modo aprofundado (Yin, 2016).

Gil (2017) define a pesquisa qualitativa como a resultante de dados coletados de maneira descritiva verbal. Essa metodologia de pesquisa teve seu reconhecimento a partir da década de 1970, visando alcançar resultados que não eram obtidos pelos procedimentos quantitativos (Strauss; Corbin, 2008). A abordagem interpretativista da pesquisa qualitativa abrange a experiência vivenciada nos processos de convivência social, analisando o contexto, tendo em vista que a compreensão do objeto da pesquisa se dá pela construção social (Gil, 2017).

Para Albuquerque *et al.* (2013) a pesquisa qualitativa aborda uma visão interpretativa do mundo, estudando os fenômenos em seus cenários naturais, onde esses são analisados pelos termos definidos pela população. A pesquisa com abordagem qualitativa atribui relevante importância aos dados coletados (Vieira; Zouain, 2005).

Tendo por base as modalidades de pesquisas propostas, a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo é a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Descritiva por objetivar descrever anseios, expectativas, sugestões e percepções dos servidores e abordagem qualitativa, por abordar fenômenos subjetivos oriundos da rotina desses teletrabalhadores, com a finalidade de analisar as formas de mensuração de desempenho no teletrabalho utilizadas no judiciário goiano.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas, diante da escolha de abordagem qualitativa como método (Apêndice A). Em um primeiro momento, alguns critérios foram pré-definidos, como a relevância do tema pesquisado, a adequação do método, a importância de identificar um modelo padronizado, ou não, dentre as diversas esferas do judiciário goiano, a análise da intenção de permanecer em teletrabalho, bem como as facilidades e desafios inerentes a essa modalidade de labor.

A entrevista semiestruturada caracteriza-se por indicar a forma em que a pesquisa será abordada, possibilitando ao entrevistador flexibilizar o roteiro, permitindo que o entrevistado manifeste de maneira subjetiva sobre a questão apresentada (Santos; Jesus; Battisti, 2021). Para King e Horrocks (2010) a entrevista qualitativa se dá de forma flexível, aberta e íntima. Janesick (1998)

complementa que as perguntas e respostas aplicadas na entrevista geram uma comunicação profunda e sistematizada, possibilitando a elaboração de conceitos do tema.

Acerca do procedimento de coleta de dados, no entendimento de Severino (2013), é realizada sem intervenção do pesquisador, de forma natural onde ocorrem os fenômenos, nas condições habituais. A coleta de dados pode ser obtida de várias formas, como levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com pessoas que tenham participação prática no tema pesquisado e análise de construtos que ajudem na compreensão (Selltiz *et al.* 1967).

A presente pesquisa visou identificar as rotinas individuais para execução do trabalho, ferramentas tecnológicas utilizadas, conciliação entre trabalho e vida social, fatores que interferem no nível de estresse para alcance das metas, vantagens do trabalho em potencial para lidar com os desafios inerentes ao teletrabalho, percepção da aptidão para atuar no regime de teletrabalho, gestão do tempo, dentre outros aspectos relevantes para a aferição do desempenho do teletrabalhador.

Sampieri *et al.* (2013) afirmam que os dados coletados no estudo qualitativo serão transformados em informações, podendo ser de pessoas, comunidade, seres vivos, numa perspectiva profunda, expressando a individualidade e, em se tratando de dados referentes a seres humanos, as manifestações norteiam conceitos, emoções, pensamentos, percepções, ou seja, as vivências experimentadas e manifestadas pelos participantes.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores, com os seguintes critérios: serem efetivos e/ou comissionados do TJGO, assim como gestores responsáveis pelo controle de produtividade em variadas Comarcas do Estado de Goiás. A pesquisa ocorreu por videoconferência, utilizando o aplicativo Google Meet, considerando a facilidade de acesso, segurança, eficiência e isenção de custo. Somente 11 servidores com os critérios acima aceitaram participar da pesquisa. A média de tempo de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora. Sendo que este processo foi com pré-agendado no dia e horário que cada um pode participar.

Quanto a escolha do local, a justificativa se dá não somente pela pesquisadora ser servidora do TJGO, mas, pelo poder judiciário, antes da pandemia já tinha a possibilidade de trabalho remoto. Na pandemia rapidamente colocou todos os seus servidores em trabalho remoto e agora, após a pandemia segue oferecendo essa modalidade. O poder judiciário é bastante cobrado pela sociedade a respeito da agilidade na prestação de serviço jurisdicional, ou seja, tudo isso contribui para que ser um campo interessante de pesquisa.

A seguir tem-se o Quadro 1, que apresenta a Matriz de Amarração da construção do roteiro de entrevista.

Quadro 1 – Matriz de amarração de perguntas – Roteiro de entrevista.

Objetivos	Perguntas	Referências
	Questões de abertura: 1 – Idade 2 – Gênero 3 – Estado civil 4 – Quantidade de moradores na casa 5 – Idade do(s) filho(s) 6 – Nível de escolaridade 7 – Vínculo de trabalho 8 – Dias de atuação no Poder Judiciário 9 – Período de atuação na modalidade de teletrabalho	
1 – Identificar os requisitos para atuação no teletrabalho do servidor do TJGO	1 – Você teve algum treinamento prévio para atuar em teletrabalho? 2 – Qual foi o treinamento e qual foi o tempo de duração dele?" 3 – O quão difícil foi para você manusear as ferramentas tecnológicas para a execução do teletrabalho? 4 – Descreva como é o ambiente onde realiza as suas atividades de teletrabalho. Por exemplo, mobiliário, iluminação, possíveis ruídos e outros. 5 – Você tem algum horário específico para atuar no teletrabalho? 6 – Como você concilia o teletrabalho e o convívio com a família? 7 – Quais fatores do teletrabalho contribuem para sua qualidade de vida? 8 – Quais fatores afetam negativamente para o seu bem-estar?	Habilidades para o Teletrabalho (Abbad <i>et al.</i> 2021). Influência da formação cultural dos funcionários nos efeitos do teletrabalho (Adamovic, 2022). O impacto do uso da tecnologia no sentimento do <i>technostress</i> do teletrabalhador (Fernandez <i>et al.</i> 2023). A perda excessiva da energia do teletrabalhador, ao considerar as interrupções de pessoas alheias ao trabalho, bem como ruídos que, se não forem anulados, afetando o bom desempenho (Sandall; Mourão; 2020). Autodisciplina como característica diferencial e individualizada interfere positivamente no teletrabalho (Wang <i>et al.</i> 2021). Importância da relação trabalho e família na modalidade de teletrabalho (Hirschi <i>et al.</i> 2021). A solidão do teletrabalho influenciada pelas demandas do trabalho e do lar (Walz <i>et al.</i> 2023). Importância do suporte familiar para o trabalho em casa (Kowalski; Swanson; 2005). Sobrecarga no teletrabalho decorrente da dificuldade de separação entre o trabalho e a casa (Paskvan; Kubicek; 2017; Kniffin <i>et al.</i> 2021).
2 – Verificar a forma de aferição da produtividade do teletrabalhador do TJGO	1 – Na sua opinião, o que é necessário para ser considerado um bom teletrabalhador? 2 – Tem alguma meta, ou outra forma de controle de produtividade para atuar em teletrabalho?	Ambiente de trabalho adequado (Rozman; Cancer, 2022). Medição serial, eficiência, satisfação e suporte organizacional no auxílio para alcançar resultados (Samroodh <i>et al.</i> 2023).

	3 – Como se dá a comunicação entre a equipe de trabalho em ambiente de teletrabalho?	Impacto na cobrança por produtividade no bem-estar do trabalhador (Wahab; Tatoglu, 2020)
	4 – Quais os desafios encontrados na modalidade do teletrabalho?	Importância do suporte dos gestores para a realização bem-sucedida do teletrabalho (Kowalski; Swanson; 2005).
	5 – Você tem alguma sugestão que possa contribuir para a otimização e eficiência do teletrabalho?	Índices positivos de produtividade alcançados pelo teletrabalho (Djeebet, 2020).
	6 – Para você, quão relevante é a modalidade de teletrabalho?	Relação do sucesso na implementação do teletrabalho vinculados aos fatores organizacionais e individuais de trabalho (Baruch; Nicholson; 1997).
	7 – Para você, quais qualidades individuais são essenciais para o teletrabalhador?	A ineficácia da avaliação de produtividade medida pelo tempo de presença no teletrabalho (Slavkovic <i>et al.</i> 2022).
	8 – Qual o seu grau de satisfação com o teletrabalho?	A falta de experiência na modalidade de teletrabalho impacta diretamente no desempenho do trabalho (Slaykovic, 2022).
		Ajustes de trabalhos flexíveis (Wahab, 2020).
		A autopercepção da habilidade para o teletrabalho (Abbad; Legentil; 2020).
		A autonomia do teletrabalho, atribui maior independência e liberdade na programação e execução das tarefas, atribuindo maior flexibilidade (Johari <i>et al.</i> 2018).

Fonte: Autoria própria (2024).

A presente pesquisa analisou os procedimentos de mensuração de desempenho utilizadas no teletrabalho do judiciário goiano.

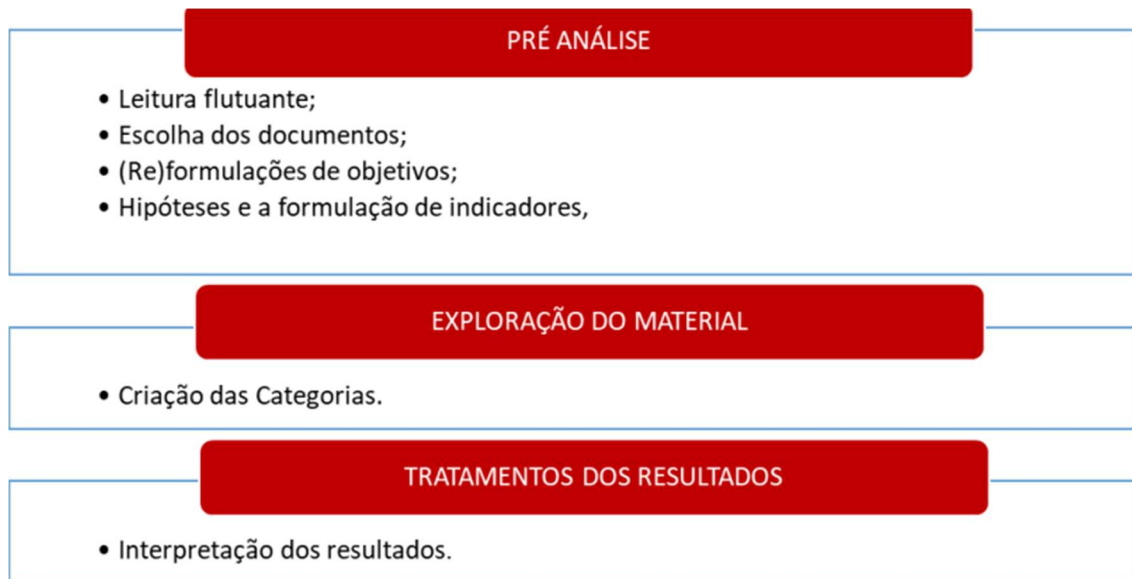
3.4 Procedimentos de análise de dados

Foi utilizado o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) para realizar a análise dos dados coletados em campo. Iniciou-se fazendo a exploração do material, transcrevendo e organizando. Em sequência, foi feita a leitura para compreensão das ideias e principais significados conforme orientado por Bardin:

- Feita leituras flutuantes (primeiro contato com os documentos da coleta de dados);
- Constituído o *corpus* (coleção completa de informações);
- Formuladas hipóteses de conteúdo (sugerindo explicações e argumentos, que serão validados ou descartados).

Posteriormente, foi feita a exploração do material, utilizando as questões de pesquisa como norte de investigação. Em um terceiro momento foi realizado a categorização e subcategorização do conteúdo, ou seja, selecionado as principais respostas obtidas nas entrevistas. Por último foi realizado o tratamento das respostas, conforme Figura 1.

Figura 1 – Fases da análise de conteúdo.



Fonte: Sousa e Santos (2020).

A categorização ocorreu com o desmembramento e posterior agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro do texto. Foram selecionadas em cada pergunta as palavras principais que respondiam à questão e assim selecionado a frase completa. Posteriormente foi feita a leitura de todo o texto para seleção de respostas complementares. Concluindo a categorização do conteúdo.

A técnica desenvolvida por Bardin (2011) visa obter indicadores a partir de procedimentos sistemáticos e descrição de conteúdo, possibilitando a conclusão de conhecimentos pertencentes aos fenômenos pesquisados. Esta técnica divide-se em três fases, sendo a primeira análise, uma etapa de organização, onde os objetivos serão delimitados; a segunda refere-se à descrição analítica, momento em que submete-se os documentos a um estudo aprofundado, utilizando-se de procedimentos de codificação, categorização e classificação; e, por fim, a terceira fase, a interpretação inferencial, onde serão atribuídos significados aos resultados encontrados, com operações estatísticas e análise qualitativa dos dados.

Os prazos e etapas da coleta de dados foram estabelecidos respeitando a disponibilidade dos entrevistados, com entrevistas realizadas de forma individual, durante o mês de fevereiro de 2024.

A ferramenta escolhida para análise dos dados coletados foi o Excel Office da Microsoft.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados coletados em campo, a fim de responder aos objetivos do estudo de analisar os procedimentos de mensuração de desempenho no teletrabalho utilizadas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás; a identificar os requisitos para atuação no teletrabalho do servidor do TJGO; e por fim a verificação da forma de aferição da produtividade do teletrabalhador do TJGO.

4.1 Perfil sociodemográfico

A idade dos participantes variou entre 32 e 54 anos (idade média 42). O período de atuação no poder judiciário variou entre 4 anos e 25 anos (média de 13,36 anos). Todos possuíam ensino superior completo, 3 possuíam pós-graduação, sendo 1 com especialização e 2 com mestrado incompleto. A maioria (n= 10) são servidores efetivos e 1 servidora é comissionada. O tempo de atuação na modalidade de teletrabalho foi em média 3,4 anos.

4.2 Mensuração descritiva do desempenho e produtividade do teletrabalho no TJGO

De início, dos 11 entrevistados, somente 1 relatou ter treinamento prévio para atuação no teletrabalho, conforme destacado: “eu já comecei a ser treinada para atuar no próprio plantão, em teletrabalho. Já fui fazendo o trabalho para aprender e atuar em teletrabalho (Entrevistado 9)”. Sendo assim, somente o profissional que foi contratado para plantão recebeu as devidas orientações.

Quando questionados sobre a dificuldade para manusear as ferramentas tecnológicas para a execução do teletrabalho a maioria (n=6) informou que não tiveram dificuldades, enquanto, os demais citaram dificuldade intermediária para adaptação de novas plataformas, uso de servidor e adequação de novas telas que não existiam no trabalho presencial. Além disso, o Entrevistado 11 - relatou:

O difícil foi porque era tudo novo para nós e não tivemos nenhuma orientação naquele momento da pandemia, e o serviço precisava ser feito de todo jeito, foi uma pressão muito grande naquele momento da pandemia, porque era tudo novo, mas manusear o computador eu não tive dificuldade porque já utilizava, mas não da forma que foi a implantação do sistema digital nos processos.

As demandas de trabalho são os componentes físicos, sociais ou organizacionais do trabalho de um trabalhador que exigem esforço físico ou mental, consomem recursos energéticos e estão associados a custos fisiológicos e psicológicos, como queixas de saúde somáticas e exaustão. Os recursos disponíveis são aspectos do labor de um trabalhador que atendem às necessidades básicas e podem ser usados para aliviar as demandas do trabalho (Neiva; Macambira; Ribeiro, 2020).

Dentro do próprio modelo de teletrabalho, saúde e bem-estar dos trabalhadores, sugere-se que o teletrabalho é um recurso estrutural que pode ser usado uma vez ou ao longo do tempo, para melhorar a capacidade dos trabalhadores de atender às demandas do seu trabalho. Também se incorpora a noção de demandas pessoais, os padrões individuais que uma pessoa estabelece para seu desempenho e comportamento, e recursos pessoais, sendo as características positivas de um indivíduo que se relacionam com sua capacidade de impactar e controlar com sucesso seu ambiente, que interagem com a eficácia do teletrabalho (Neiva; Macambira; Ribeiro, 2020; Slavković *et al.* 2022).

De outra perspectiva, o arranjo de trabalho único criado pelo teletrabalho apresenta novas preocupações para identificar demandas e recursos adicionais específicos do contexto. Algumas evidências sugerem que o teletrabalho altera as demandas de trabalho típicas e os recursos disponíveis no contexto de trabalho virtual. A saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores dependem de um conjunto de recursos profissionais, tais como características do trabalho, concepção do espaço de trabalho, apoio ergonômico e TIC (Kim; Lee, 2020).

A ergonomia foi definida como o uso do conhecimento das habilidades e limitações humanas para o projeto de sistemas, organizações, empregos, máquinas, ferramentas e produtos de consumo para uso seguro, eficiente e confortável. A ciência ergonômica não está vinculada a um domínio específico, mas está amplamente preocupada com a interação entre os humanos e um determinado sistema, como uma determinada organização ou a organização do trabalho de alguém (Neiva; Macambira; Ribeiro, 2020; Abbad; Legentil, 2021).

Nesse sentido, quando questionados acerca do ambiente para realização das atividades de teletrabalho (mobiliário, iluminação, possíveis ruídos e outros), todos os participantes relataram que tiveram que arrumar um ambiente para o trabalho, alguns destacando um bom ambiente: “Entrevistado 1 – “Eu arrumei uma escrivaninha, eu vou pro quarto, é arejado e é claro”; Entrevistado 7 – “eu considero bom porque eu tenho uma mesa, uma cadeira indicada ergonomicamente boa e a iluminação com a luz bem em cima da minha cabeça, dá pra trabalhar bem.”; Entrevistado 10 – “É muito bom, tranquilo, calmo, pacífico e eu tenho todo o meu mobiliário, eu mesmo comprei e até a cadeira é ergométrica.”. Já outros destacaram algumas

dificuldades: Entrevistado 3 – “por conta da mudança tem muitos ruídos”; Entrevistado 6 – “Eu tive que fazer uma adaptação em casa, não tenho escritório”.

A preocupação organizacional com a saúde e segurança do trabalhador não deve diferir entre a casa ou o espaço de escritório tradicional. Os funcionários que trabalham em teletrabalho muitas vezes têm pouca consciência e conhecimento relacionado às questões ergonômicas e de segurança em suas casas. Além disso, muitas empresas carecem de regulamentação e políticas suficientes em relação à configuração e avaliação ergonômica de espaços de trabalho domésticos e remotos. Para agravar esses problemas está a falta de relatórios confiáveis sobre frequência e gravidade de lesões para funcionários em teletrabalho (Slavković *et al.* 2022).

Quando os teletrabalhadores não recebem treinamento e recursos ergonômicos adequados, como uma estação de trabalho ergonômica fornecida pela organização, assistência técnica suficiente para avaliar e ajustar a estação de trabalho conforme necessário e treinamento sobre as melhores práticas ergonômicas e/ou de teletrabalho, eles incorrem em aumento musculoesquelético e riscos psicossociais (Abbad; Legentil, 2021).

Pesquisas anteriores como a de (Abbad; Legentil, 2021; Slavković *et al.* 2022; Kim; Lee, 2020) demonstraram que, os teletrabalhadores muitas vezes criam os seus próprios espaços de teletrabalho e envolvem-se em comportamentos de risco, como trabalhar no sofá ou noutros espaços de trabalho desconfortáveis. Sem formação adequada, os trabalhadores provavelmente não estarão conscientes do risco que estes e outros comportamentos de trabalho em casa podem ter no seu potencial para desenvolver distúrbios musculoesqueléticos crônicos.

Consequentemente, o treinamento em ergonomia para o teletrabalho tem potencial para melhorar o conhecimento, as atitudes e as práticas ergonômicas dos trabalhadores. Além disso, o treinamento em ergonomia está associado a menos dor e desconforto para os trabalhadores que recebem o treinamento. Os trabalhadores que recebem formação específica para o teletrabalho adaptam-se mais rapidamente ao teletrabalho do que aqueles que não recebem treinamento. Isto indica que o treinamento em ergonomia pode ter efeitos benéficos tanto para a saúde física quanto psicológica do teletrabalhador (Abbad; Legentil, 2021).

No que se refere ao horário de trabalho, foi verificado que a maioria busca atuar no mesmo horário que cumpria no trabalho presencial, por ser o horário de funcionamento do Poder Judiciário, conforme destaca as falas no Quadro 2:

Quadro 2 – Horário específico para atuar no teletrabalho.

Entrevistado 1	“sempre o mesmo horário de trabalho do meio-dia às 19:00 horas”
Entrevistado 3	“Sim, a partir do meio-dia até às sete. Em alguns dias que eu sei que eu vou precisar fazer alguma coisa à tarde aí eu antecipo e trabalho na parte da manhã”
Entrevistado 6	“Tenho, é a jornada de trabalho do expediente mesmo”
Entrevistado 10	“Sim, pela manhã, porque o sistema não funciona de tarde”
Entrevistado 11	Sim, eu priorizo o horário do fórum. Que é de meio-dia às sete.”

Fonte: Autoria própria (2024)

Já outros relataram não seguir horários ou dificuldades para cumprir horários específicos: Entrevistado 4 – “não”; Entrevistado 7 – “Mais ou menos. Acabo ficando até tarde da noite, passando horário e me atropelando um pouco por causa dos outros afazeres que a gente acaba inventando”.

Embora a autonomia pareça desempenhar um papel importante na determinação dos resultados de saúde dos teletrabalhadores, sabe-se menos sobre os componentes de flexibilidade específicos do teletrabalho. A transição para o teletrabalho foi relatada como levando a uma maior flexibilidade percebida pelos funcionários. A autonomia também atua como moderadora na relação entre teletrabalho, saúde e bem-estar do trabalhador (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Abbad; Legentil, 2021).

A investigação sobre até que ponto o teletrabalho é benéfico ou prejudicial para o equilíbrio entre trabalho e família, é em grande parte ambígua nos resultados. De uma perspectiva, fornecer regimes de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, é visto como uma forma de aumentar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reduzir conflitos entre trabalho e não trabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Em particular, o teletrabalho pode levar a reduções no tempo de deslocamento, à percepção de flexibilidade tanto no local de trabalho quanto no horário de trabalho, bem como oportunidades para gerenciar responsabilidades familiares e pessoais, como uma criança em casa doente por causa da escola, sem ter interrupções extremas no trabalho, o que pode ajudar a promover percepções dos funcionários sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, o teletrabalho confunde inerentemente as fronteiras espaciais entre trabalho e casa, aumentando assim a probabilidade de conflito trabalho-família (Rocha; Amador, 2018).

No cenário do Brasil, um estudo realizado no Serpro e na Receita Federal demonstrou os benefícios do home office, tais como aperfeiçoamento da qualidade de vida, equilíbrio entre trabalho e família, aumento da produtividade, flexibilidade, além de redução de custos e tempo

de deslocamento (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Um estudo realizado com estagiários em uma grande empresa apontou benefícios como a conexão favorável entre o home office e os estudos universitários, a flexibilidade e o crescimento profissional obtidos através da definição autônoma de metas de trabalho individuais (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Nesse contexto, foi questionado aos participantes como era conciliado o teletrabalho e o convívio com a família. Alguns informaram ser mais fácil: Entrevistado 1 – “Eu acho que é melhor do que se eu estivesse lá no fórum. Porque como elas são pequenas e dependem muito de mim (filhas)... Então, para mim, essa modalidade não tem melhor”; Entrevistado 7 – “é mais fácil de conciliar porque o nosso horário de trabalho presencial ele é muito ruim”; Entrevistado 10 – “Foram três anos e meio trabalhando no gabinete, muito raro ter folga e o convívio com a família mínimo, comprometido, porque não conseguia me desligar. E agora, estou conseguindo me desligar. Eu estou colocando horários”. Entrevistado 11 – “É tranquilo, somos só eu e meu esposo”. Já outros demonstraram dificuldade em conciliar o horário de trabalho em ambiente doméstico, conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 – Conciliação do teletrabalho e o convívio com a família.

Entrevistado 4	“Esse é o grande problema, difícil , viu. Não tem, tudo se mistura”
Entrevistado 8	“Tem sido bem difícil ultimamente , tudo eu faço um parâmetro comparativo, com o antes e o depois, sem o filho tem essa parte mais fácil, eu sinto que no presencial eu iria lá fazer meu trabalho, ficar as minhas seis horas, e acabou, pronto. Em casa não, minha vida pessoal hoje ela está bem misturada com a vida profissional. E isso dificulta um pouco até o momento com o marido, porque quando ele chega eu coloco o neném para dormir e eu tenho que estar trabalhando e ele está ali. Então está bem bagunçado, mas eu acredito que são coisas de alguns meses e a rotina já volta” (grifo nosso).

Fonte: Autoria própria (2024)

O teletrabalho parece ter mais vantagens quando é uma escolha livre do que quando as pessoas são forçadas a fazê-lo. Além disso, seguindo a “hipótese do ponto ideal”, os funcionários que atuam em teletrabalho ocasionalmente obtêm os melhores resultados (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Em vez disso, trabalhar a partir de casa a tempo inteiro pode levar à redução dos contatos presenciais com colegas e supervisores e à perda de apoio direto, pessoal, emocional e social, que é difícil de obter através de interações virtuais. Implícito no teletrabalho convencional está o pressuposto de que o trabalho fora do escritório é uma prática de trabalho bem planeada, que pode incluir um período experimental ou de formação, informação digitalizada, fornecimento de equipamento e ferramentas informáticas essenciais - ligação à Internet e intranet etc (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020).

Estudos anteriores identificaram uma grande lista de vantagens do “teletrabalho convencional” para a organização (por exemplo, redução de custos operacionais, melhoria da produtividade devido a menos interrupções no trabalho, melhor assiduidade e maior atração e retenção de trabalhadores), para os funcionários (por exemplo, menos viagens custos, menos tempo de viagem, mais flexibilidade, melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior satisfação no trabalho) e para a sociedade - menos consumo de energia, menos congestionamentos de tráfego e redução da poluição atmosférica (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020).

Existem informações que apontam vantagens em adotar um estilo de vestimenta mais casual no ambiente de trabalho, diminuição do tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, maior disponibilidade para a família, maior autonomia no trabalho, ambiente de trabalho mais agradável, melhoria na organização das tarefas, aumento na motivação, aumento da eficiência, redução do número de faltas por motivo de saúde, economia nos gastos com transporte e menor interferência ao realizar as atividades (Tahavori, 2014).

Conforme Caillier (2013), é possível enxergar como vantagens a inclusão de pessoas com deficiência no time de colaboradores, a diminuição da poluição resultante da melhoria no tráfego, a redução de acidentes de trânsito e o corte nos gastos relacionados à manutenção da infraestrutura urbana e empresarial. Já Belzunegui, Erro e Pastor (2014) destacam como pontos positivos o aumento da independência do funcionário, a oportunidade de participar de diferentes projetos, a diminuição da necessidade de supervisão constante e o fortalecimento das conexões no ambiente de trabalho.

Além disso, os resultados demonstram algumas desvantagens importantes do teletrabalho, como o isolamento psicológico, o aumento do conflito trabalho-família devido a uma “cultura sempre ativa” caracterizada pela disponibilidade esperada para além do horário de trabalho e perda de oportunidades de promoção e carreira devido a uma menor visibilidade (Shepherd-Banigan *et al.* 2015).

Ainda, dentre os aspectos negativos, é possível mencionar que o trabalho remoto expõe os colaboradores a uma grande pressão ao lidar diariamente com situações conflitantes, como a fusão entre o ambiente de trabalho e de vida pessoal, a falta de tempo para estar com a família, a tentação de flexibilizar o horário e a cobrança interna por resultados positivos. O profissional em home office se encontra frequentemente sob a influência de diferentes expectativas e cobranças: durante o expediente, ele precisa desempenhar seus papéis de pai/mãe, filho/filha, cônjuge, irmão/irmã; fora do horário de trabalho, é preciso cumprir com suas responsabilidades profissionais (Tahavori, 2014).

Em suma, os benefícios do “teletrabalho convencional” em termos de bem-estar e desempenho parecem longe de ser simples. As evidências relativas às vantagens do “teletrabalho” para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores permanecem ambíguas. Como o estudo de Kirchner, Ipsen e Hansen (2021) que analisaram as vantagens e desvantagens de trabalhar a partir de casa durante a COVID-19 para trabalhadores, e mostraram que as principais vantagens foram melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior eficiência no trabalho e percepção de maior controle no trabalho. As principais desvantagens destacaram as restrições do escritório doméstico, as incertezas no trabalho e as ferramentas inadequadas.

De acordo com a pesquisa realizada por Van den Heuvel *et al.* (2010), com uma amostra de mais de 20 mil empregados na Holanda, foi identificado que a autonomia no ambiente de trabalho é um dos fatores primordiais que influenciam o desempenho profissional. No estudo realizado no Brasil por Fogaça e Coelho Jr. (2015), foi constatado que a independência é um fator crucial para a variação no desempenho no ambiente de trabalho, uma vez que, quando esta está presente, as decisões podem ser tomadas de forma autônoma sem a necessidade de autorização de um superior. Dessa maneira, as tarefas podem ser realizadas de maneira eficiente e os objetivos atingidos de forma mais célere. Assim, pode-se concluir que essa liberdade, controle e agilidade na organização das atividades e resolução de problemas, características do teletrabalho, contribuem positivamente para a percepção do trabalhador remoto.

Nesse estudo, quando questionados quais os fatores do teletrabalho contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ou afetam negativamente o bem-estar, os participantes relataram fatores como melhora no convívio familiar, proximidade aos filhos, ausência de locomoção casa-trabalho; atendimento facilitado as demandas familiares entre outras. Já os fatores negativos foram as exigências altas, distanciamento dos colegas de trabalho, não ter limite de horário. É importante destacar que 4 entrevistados relataram não ter nenhum ponto negativo a destacar sendo destacado a importância da liderança para que não houvesse nenhum ponto negativo, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 – Pontos positivos e negativos para a qualidade de vida e bem-estar com o teletrabalho.

Positivos	Negativos
“A locomoção, a preocupação também de estar lá (no trabalho presencial) e estar com criança pequena, minha filha tem bronquite e está sempre doente. Aí quando ela está doente, eu estou trabalhando, mas estou em casa” (Entrevistado 1).	“Às vezes eu acho que é essa exigência da produtividade muito alta. Não que a minha seja alta, eu acho que pra mim até que está bom, mas às vezes eu passo dificuldade por determinado momento por estar com os meninos doentes. Essa exigência, ao mesmo tempo eu concordo, porque tem servidor que se não exigir, não faz nada, vai só passear” (Entrevistado 1).
-	-
“A vantagem é que estou mais próxima da minha família” (Entrevistado 3).	“A desvantagem é que a gente não tem muito contato com os colegas de trabalho” (Entrevistado 3).
“Economia de tempo no trânsito, redução nos custos de logística, como alimentação, transporte, flexibilidade de horários, inclusão de uma rotina de atividade física que antes eu não tinha” (Entrevistado 4).	“Estar cem por cento conectado, não ter esse limite de horário” (Entrevistado 4).
“a liberdade de você poder atuar de outro lugar. E depois de você poder fazer do conforto da sua casa. Não tem que pegar trânsito, mais satisfeita, e acaba refletindo na produtividade, estar mais feliz, favorece para uma maior produtividade e eu fico mais feliz principalmente, porque, realmente, os meus filhos são prioridade e como são dois com uma idade que exige muito de mim” (Entrevistado 5).	“nenhum, porque eu tenho uma chefe que é legal, ela não é invasiva” (Entrevistado 5).
“pela logística, do deslocamento, até o local de trabalho, consegue adaptar seu horário melhor, vai começar a trabalhar e não ter aquela questão do percurso, da alimentação” (Entrevistado 6).	“Eu não vejo nada que venha afetar negativamente eu gostei tanto, que eu só tenho a elogiar” (Entrevistado 6).
“O convívio com a família, a disponibilidade de horários, a liberdade de poder fazer na hora que me der mais vontade, que eu achar melhor o trabalho. Eu tenho uma meta e eu só preciso cumprir essa meta. Então eu cumprindo a meta, eu posso me programar melhor, eu não preciso me deslocar também” (Entrevistado 7).	“Eu não achei nenhum ainda não, eu achei perfeito” (Entrevistado 7).
“Eu posso dizer que a melhor coisa pra mim no teletrabalho é a questão financeira (economia), e o segundo fator que pra mim é o que mais pesou e, que mesmo sabendo que eu estou trabalhando o dobro hoje é o fato de estar próximo ao meu filho” (Entrevistado 8).	“Acho que somente esse acúmulo que eu trabalho. Hoje em dia eu trabalho até aos finais de semana pra tentar retribuir a quantidade de horas que eu não consigo preencher e eu acho que a única coisa negativa é isso, é o fato de misturar o pessoal com o profissional” (Entrevistado 8).
“Eu tenho sete horas, eu opto por aquele horário que eu faço ali, que é melhor pra mim. Executar as minhas coisas de casa mesmo, a comodidade de não ter que gastar com trânsito” (Entrevistado 9).	“não tem” (Entrevistado 9).
“conseguir dividir mais em tarefas os períodos de trabalho e as atividades” (Entrevistado 10).	“É a falta de autocontrole com o tempo” (Entrevistado 10).
“O principal é a tranquilidade, é eu estar no conforto da minha casa que eu concilio com o meu trabalho, assim economizo com deslocamento, risco da estrada, gasto com combustível” (Entrevistado 11).	“É a saúde... até coloco um relógio pra despertar para levantar da cadeira, tomar uma água, pois quando percebo, já fiquei ali quatro horas sentada sem mexer na cadeira” (Entrevistado 11).

Fonte: Autoria própria (2024).

Na pesquisa de Silva (2021), os resultados demonstraram que, os aspectos mais críticos da qualidade de vida no trabalho foram a carga excessiva de atividades e a infraestrutura tecnológica. No que se refere ao bem-estar no trabalho, os dados apontaram uma predominância de sentimentos negativos em relação aos positivos. Em relação às correlações, foram encontradas relações significativas entre todos os aspectos da qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos funcionários, sendo a relação mais forte entre a infraestrutura tecnológica e a sensação de realização. Os resultados destacam a importância de intervir nas variáveis do trabalho remoto, com o objetivo principal de reduzir os impactos negativos sobre o bem-estar e promover sentimentos positivos e satisfação pessoal no trabalho.

Por conta do tempo que os trabalhadores passam dedicados às suas atividades profissionais, é crucial que se sintam confortáveis no ambiente de trabalho e satisfeitos com suas tarefas. Portanto, as organizações precisam promover medidas que melhorem a QVT, sempre levando em consideração a perspectiva do trabalhador em relação aos aspectos organizacionais. Esses elementos que formam essa visão englobam a saúde física e mental, segurança, relações interpessoais, gerenciamento do estresse e seu alívio, bem como a humanização, entre outros aspectos. É essencial que tais práticas sejam aplicadas tanto no ambiente físico da empresa quanto em diversas formas de trabalho, inclusive o teletrabalho, com o intuito de promover a saúde e o bem-estar dos funcionários (Albuquerque *et al.* 2015).

Especificamente sobre o objetivo de avaliar a forma de aferição da produtividade do teletrabalhador do TJGO, foi questionado aos entrevistados se possuíam alguma meta ou outra forma de controle de produtividade para atuar no teletrabalho. Dos 11 entrevistados, o Entrevistado 9 relatou que não possui meta, e o controle é somente pelo horário de trabalho, que precisa estar disponível. Já os demais ($n=10$) relataram ter metas a cumprir conforme destacado: Entrevistado 1 – “No caso ele me deu uma meta de atos, então eu faço, mas não tem diferenciação dos demais, eu trabalho igual aos outros de lá. Sempre fazendo o mínimo que é estipulado. Então eu faço seiscentos e cinquenta atos, no mínimo, por mês.”; Entrevistado 3 – “Existe a meta de teletrabalho. Eu tenho a meta normal que é seiscentos e cinquenta atos por mês”. Além disso, é destacado que a meta é a única forma de controle: Entrevistado 4 – “Tem meta de produtividade. Não tem nenhuma forma de controle relacionado a horas de trabalho, apenas entregar o resultado”; entrevistado 7 – “Tem a meta. Basicamente é só a meta. E o serviço bem-feito também”.

De acordo com Shepherd-Banigan *et al.* (2015) a gestão de desempenho é um amplo conjunto de atividades destinadas a melhorar o desempenho dos funcionários. Portanto, uma organização com um bom sistema de gestão de desempenho provavelmente apresentará alto

desempenho dos funcionários. Assim, o sucesso do teletrabalho exige que as organizações desenvolvam uma medição de desempenho sólida, concebam tarefas adequadas a um ambiente de trabalho independente e estabeleçam sistemas de recompensa que possam motivar os funcionários. As organizações que pretendem implementar o teletrabalho devem prosseguir práticas eficazes de gestão de desempenho, tais como manter a justiça na avaliação de desempenho, atribuição de trabalho e estabelecer padrões de desempenho para fazer com que um programa de teletrabalho funcione bem.

Assim, Vilarinho *et al.* (2021) corroboram que, as transformações e novas direções influenciam as expectativas e práticas de administração também no setor público. As instituições públicas, além de lidar com a necessidade de serem eficientes, transparentes, inovadoras e adaptáveis como as empresas privadas, devem se concentrar em oferecer um serviço de melhor qualidade ao cidadão, promovendo a participação da sociedade e contribuindo para uma maior confiança nos serviços públicos em geral, o que resultará em uma presença mais sólida do Estado. Organizações públicas em todo o mundo têm implementado medidas flexíveis que alteram os tradicionais locais e horários de trabalho, visando alcançar um equilíbrio entre as demandas da Instituição e dos colaboradores, a fim de potencializar o desempenho individual e a eficácia organizacional.

Para monitorizar e melhorar o desempenho dos teletrabalhadores, os supervisores devem ajustar os requisitos do trabalho, as medidas de desempenho e as abordagens para fornecer *feedback*. Além disso, foram encontrados efeitos positivos da justiça percebida na avaliação do desempenho dos funcionários, que é uma tarefa realizada principalmente pelos supervisores, em pesquisas anteriores. No contexto do teletrabalho, os supervisores muitas vezes afirmam que a monitorização, a mentoria e a monitorização do desempenho com menos interações presenciais são dificuldades enfrentadas na gestão de teletrabalhadores e que a falta de resposta a estes desafios pode impactar negativamente a eficácia das práticas de teletrabalho (Massimo, 2017).

No contexto brasileiro, Barros e Silva (2010) ressaltam a ausência de reconhecimento do trabalho à distância e a dificuldade apontada por líderes em monitorar o desempenho de seus colaboradores, abordando tópicos sobre supervisão e avaliação dos funcionários em teletrabalho. A gestão de profissionais que não estão fisicamente presentes o tempo todo também foi abordada por Groen *et al.* (2018), não como uma desvantagem, mas sim como um obstáculo para os gestores.

Assim, investigar o *home office* em variados ambientes organizacionais se mostra como uma questão contemporânea e significativa no âmbito da administração, representando uma

brecha na área acadêmica. Mesmo com o aumento da adoção do teletrabalho em órgãos públicos, há poucas pesquisas abordando o assunto, o qual necessita de uma análise mais aprofundada nas fundamentações teóricas e na validação de modelos práticos (Vilarinho *et al.* 2021).

Além disso, de acordo com Kim e Lee (2020), é importante ressaltar a necessidade de evidências concretas sobre o impacto de programas que buscam conciliar demandas pessoais e profissionais, como o teletrabalho, nas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. Muitas pesquisas sobre teletrabalho se concentram nos próprios trabalhadores remotos ou na comparação entre eles e seus colegas que não trabalham remotamente, deixando de lado as percepções e experiências dos chefes e supervisores. Os supervisores no contexto do teletrabalho têm sido amplamente negligenciados (Seejeen; Cho, 2020).

Nesse estudo, a comunicação foi unânime pelo aplicativo de WhatsApp, por conversas particulares e grupos de colegas, o Entrevistado 5 citou como complemento o uso do Google Meet para reuniões e o Entrevistado 10 ressaltou que “Prefere ligação - Para evitar interpretações diversas eu prefiro sempre ligar, para que não haja ruídos e nem falta de comunicação para executar as tarefas”. Em relação aos desafios da modalidade de teletrabalho, as respostas foram variadas, incluindo conciliar o tempo, acesso ao sistema que precisa de melhorias, contato com os colegas em caso de urgência, conforme aponta o Quadro 5.

É fundamental compreender e utilizar adequadamente as inovações tecnológicas e os novos formatos de trabalho, de modo a potencializar a eficiência sem prejudicar a qualidade de vida e o rendimento dos trabalhadores (Vilarinho *et al.* 2021). É mais desafiador para as empresas controlar as demandas dos funcionários em teletrabalho, lidar com questões culturais da organização, manter a motivação dos colaboradores, garantir uma comunicação eficaz e promover o trabalho em equipe (Seejeen; Cho, 2020). De maneira geral, é incumbência do servidor que adere ao teletrabalho atender às metas de trabalho com qualidade, aceitar a supervisão regular, manter os meios de comunicação em pleno funcionamento, guardar o sigilo das informações e atender a outras solicitações (Massimo, 2017).

Foram definidas as seguintes categorias de análise: (i) Desafios da modalidade de teletrabalho; (ii) Qualidades individuais essenciais para o teletrabalho; (iii) Insatisfação com o teletrabalho. No Quadro 5 são apresentados segmentos de textos extraídos das entrevistas que ilustram a composição destas categorias.

Quadro 5 – Segmentos das falas dos entrevistados definidos em categorias.

Categorias	Segmentos de Texto
(i) Desafios da modalidade de teletrabalho	No caso ele me deu uma meta de atos, então eu faço, mas não tem diferenciação dos demais, eu trabalho igual aos outros de lá. Sempre fazendo o mínimo que é estipulado. Então eu faço seiscentos e cinquenta atos, no mínimo, por mês (Entrevistado 1). O nosso caso é estabelecer metas (Entrevistado 2). Existe a meta de teletrabalho. Eu tenho a meta normal que é seiscentos e cinquenta atos por mês (Entrevistado 3). Tem meta de produtividade. Não tem nenhuma forma de controle relacionado a horas de trabalho, apenas entregar o resultado (Entrevistado 4). Sim. É meta, a quantidade de processo por dia (Entrevistado 5). A gente tem a meta de entregar todos os procedimentos finalizados, o cumprimento dos processos num determinado horário. Onde trabalho, por exemplo, temos que terminar até meio-dia. Então a questão é mesmo da rotina do trabalho, enfim, do horário. Seria mesmo pelo horário de trabalho (Entrevistado 6). Tem a meta. Basicamente é só a meta. E o serviço bem-feito também (Entrevistado 7). Eu tenho a metas que são passadas pelo superior, que são por meio de planilhas (Entrevistado 8). Onde eu atuo é pelo horário mesmo (Entrevistado 9). Metas que são passadas pelo superior, que são por meio de planilhas (Entrevistado 10). Nós temos o próprio Projudi, ele faz esse controle mensal (Entrevistado 11).
(ii) Qualidades individuais essenciais para o teletrabalho	Seria uma pessoa responsável que dedica ao trabalho. (Entrevistado 1). Compromisso e responsabilidade (Entrevistado 2). Ter concentração e compromisso (Entrevistado 3). É a pessoa ter um equilíbrio na vida (Entrevistado 4). Responsabilidade (Entrevistado 5). A questão da disciplina, de horário (Entrevistado 6). Competência, responsabilidade e basicamente um bom treinamento (Entrevistado 7). O espaço, o ambiente. Tem que ter dedicação, responsabilidade e tem que dominar o assunto, porque você não está ali no presencial para toda hora você ter uma dúvida e ficar perguntando ao colega como se faz (Entrevistado 8). Responsabilidade, competência e pontualidade e cooperação com os demais que estão junto com você naquele período ali (Entrevistado 9). São muitos, o sistema que não funciona, isso causa uma ansiedade, pois você tem que produzir e nem sempre o sistema está operante. Outro desafio é o assédio moral, que acontece com frequência, porque as pessoas não conseguem distinguir que você não está presencialmente, não tem como você conversar todo o tempo é uma coisa a ser regulamentada, a proteção ao teletrabalhador, porque uma coisa é assediar de forma presencial, que tem testemunhas, outra coisa é assediar no seu WhatsApp, por ligação, por vídeo e não vou ficar gravando. E ainda a gente vive sobre ameaça, podendo perder o teletrabalho. Não é porque você está em teletrabalho que tem que trabalhar mais ou ter uma disponibilidade maior (Entrevistado 10). Controle emocional é importante e proatividade (Entrevistado 11).

(iii) Insatisfação com o teletrabalho	Hoje eu estou com cinquenta por cento. Porque eu estou querendo voltar presencial. Eu acho mais vantajoso trabalhar presencial, justamente porque tem toda a relação com seus colegas de trabalho, porque ali é mais fácil, as pessoas te conhecem você conhece as pessoas. Para a vida social e para a vida no trabalho (Entrevistado 3). Hoje estou razoavelmente satisfeito. Porque eu não tenho segurança jurídica, eu ainda não tenho todos os equipamentos necessários para um bom teletrabalho. A chefia ainda não vestiu a camisa do teletrabalho, então eu estou razoavelmente satisfeito (Entrevistado 4). Hoje é totalmente insatisfeito pelo fato de ser ameaçado constantemente a voltar e ter cortado o meu regime de teletrabalho (Entrevistado 10).
--	--

Fonte: Autoria própria (2024).

Todos afirmaram na categoria (i) que, possuem metas e que procuram cumprir esses prazos. No geral todos citaram que em relação a categoria (ii) que a responsabilidade é sua qualidade individual, já o Entrevistado 10 respondeu que os problemas relacionados ao sistema lhe causam ansiedade. Quando questionados sobre o grau de satisfação com o teletrabalho, a maioria ($n=7$) destacaram estar altamente satisfeitos e ($n=4$) entrevistados demonstraram insatisfação.

Com base nessas respostas, é possível perceber a necessidade de regulamentação para a modalidade de teletrabalho, tanto relacionado à ergonomia, quanto em relações jurídicas como o assédio moral. Além disso, a melhoria de tecnologias de informação com *intranet* e sistemas mais eficientes pode ser relevante para o contato entre colegas, medição de desempenho, entre outros. Portanto, embora as vantagens sejam reconhecidas, as pesquisas também têm sido constantes em apontar desafios comuns associados à implementação do trabalho remoto (Groen *et al.* 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Antunes e Braga (2009) já analisavam uma faceta negativa da adoção e uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação. Segundo esses autores, apesar dos novos formatos de trabalho serem vistos como flexíveis, as condições laborais podem ser tão ruins quanto aquelas presentes no século XIX. Infoproletariado ou ciberproletariado foram expressões utilizadas para descrever funcionários que fazem uso de tecnologia avançada, desfrutam de benefícios como uma suposta independência, mas enfrentam sobrecarga de trabalho, pressão constante, individualização e isolamento extremo.

As desvantagens do trabalho remoto, como: falta de suporte técnico adequado da empresa; conexão lenta e problemas com programas; questões legais não resolvidas sobre o teletrabalho; dificuldades de comunicação e interação entre colegas e o teletrabalhador; isolamento social; excesso de tarefas e falta de pausas, já que os funcionários tendem a prolongar o expediente sem um controle efetivo dos horários (Groen *et al.* 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Quando questionados se possuíam alguma sugestão que pudesse contribuir para otimização e eficiência do teletrabalho, foram citados a questão de melhoria da comunicação, estabelecer horários na sua rotina, para que concilie pelo menos parcialmente com o horário presencial, um sistema mais eficiente. Dois entrevistados apontaram questões relevantes conforme destacado a seguir: Entrevistado 4 –:

[...] estabelecer segurança jurídica pra que o teletrabalho se torne uma regra e não exceção, de modo que as pessoas que pleiteiam o teletrabalho possam se planejar para viver o teletrabalho em sua plenitude, pois sem segurança jurídica, não há ainda uma regulamentação, estamos ainda num processo de aprendizagem.

Já o Entrevistado 10 – destacou:

[...] no caso, a própria comissão está na resolução cento e setenta e cinco e que saia do papel e atue, faça um relatório de produtividade, peça um relatório de produtividade, e regulamentar, verificar a questão do assédio moral, em conjunto com a comissão de assédio moral e tentar normatizar o máximo que seja o procedimento tanto na secretaria quanto dentro de gabinete. A comissão tem que fazer um estudo para melhorar a vida e qualidade de vida dos servidores e não só para receber relatório de produtividade, devendo observar tanto a produtividade quanto a qualidade de vida.

No tocante a relevância da modalidade de teletrabalho, todos destacaram que é uma modalidade muito importante. O Entrevistado 2 – que é supervisor destacou que:

[...] duas servidoras têm crianças pequenas, e a mãe faz falta em casa quando as crianças são pequenas, e no caso, elas podem trabalhar mais felizes com suas crianças do lado, cuidando delas e estão desempenhando suas funções. Estão trabalhando direitinho, contribuindo e ficam próximas das suas crianças.

Corroborando com isso, o Entrevistado 11 – destacou “O Teletrabalho veio inovar e trazer um retorno para a sociedade, atribuindo maior celeridade na tramitação do processo”. Por um lado, a literatura pode destacar pontos desfavoráveis do teletrabalho, no entanto, os resultados obtidos aqui demonstram a conexão positiva entre o teletrabalho e a percepção do ambiente, o nível de satisfação e a produtividade dos servidores do TJGO. Foi viável apresentar uma visão abrangente do teletrabalho através da perspectiva de diversos atores dentro do tribunal.

Com base no exposto, a literatura corrobora com o aqui demonstrado, ressaltando que, o teletrabalho tem sido retratado como um novo paradigma de organização do trabalho para as empresas. Por outro lado, tem sido afirmado que o teletrabalho não constitui uma grande mudança nas práticas organizacionais, uma vez que reflete práticas ocupacionais tradicionais. Cabe, portanto, numa análise mais aprofundada estabelecer como o teletrabalho impacta diferentes aspectos do mundo empresarial (Groen *et al.* 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Kirchner; Ipsen; Hansen, 2021).

O teletrabalho está ligado à inclusão de determinados grupos no emprego. É demonstrado a relevância do teletrabalho em períodos críticos da sua vida. Kirchner, Ipsen e Hansen (2021) descobriram que, o horário flexível e o teletrabalho ajudaram as mulheres a manter a sua situação profissional após o nascimento dos filhos. Os problemas relacionados com o lar parecem ser uma responsabilidade das mulheres e o tempo “feminino” é considerado doméstico e policrônico, em oposição ao tempo industrial “masculino”. Apesar de a participação dos homens no domínio doméstico ter aumentado lentamente, os compromissos familiares continuam a ser mais marginais para os homens. Como resultado, as mulheres veem o teletrabalho como uma oportunidade de combinar trabalho e família (Groen *et al.* 2018).

No entanto, para as mulheres que trabalham em casa, a realidade é diferente. Elas estão cientes de que as tarefas domésticas e familiares podem competir com as profissionais, no entanto conseguem gerenciar o tempo e a agenda para conciliar ambas as atividades e manter a vida familiar em harmonia. É questão de encontrar um ponto de equilíbrio entre trabalho e família, como foi observado nas falas de algumas entrevistadas (Kirchner; Ipsen; Hansen, 2021).

Apesar do fato de o teletrabalho parecer reproduzir papéis tradicionais e não equitativos de gênero, uma vez que as mulheres têm menos tempo dedicado a si mesmas e uma carga doméstica desigual, isto permanece não reconhecido pela maioria das mulheres que o percebem como o preço que pagam pelo seu duplo papel. Portanto, a principal benefício ressaltado por todos os profissionais que trabalham remotamente é a possibilidade de flexibilidade, ou seja, realizar as tarefas do trabalho no momento que for mais conveniente. Além disso, conforme ressaltado, o teletrabalho exerce uma grande influência na manutenção do papel social da mulher em relação aos afazeres domésticos (Groen *et al.* 2018).

De acordo com Favaro (2003), nos dias atuais, a presença da mulher é essencial, especialmente no desempenho de seu papel como mãe, que é fundamental para sua identidade. A mulher é vista como um elo crucial para a harmonia da família, sendo indispensável para a sobrevivência da unidade familiar. Isso reforça a ideia de que a decisão delas de adotar o trabalho remoto muitas vezes é motivada pela busca por uma convivência familiar mais próxima e pela melhoria na qualidade de vida de seus filhos pequenos. Muitas optam por trabalhar em horários alternativos, como à noite, aproveitando o sono dos filhos, uma escolha comum entre mães de crianças pequenas.

A satisfação no trabalho precisa ser entendida em dois níveis. Em primeiro lugar, deriva do próprio trabalho (satisfação intrínseca), mas também dos efeitos condicionais que resultam de diferenças nas atividades incorporadas no trabalho (satisfação extrínseca) (Kirchner; Ipsen; Hansen, 2021). Segundo Groen *et al.* (2018), um estudo revelou que os funcionários que tinham

a opção de teletrabalho em suas organizações apresentavam maior nível de envolvimento e satisfação do que aqueles que não tinham essa possibilidade. Além disso, o teletrabalho não influenciava apenas de forma direta, mas também de maneira indireta por meio do apoio percebido dos supervisores. Dessa forma, a pesquisa conclui que a disponibilidade de teletrabalho traz benefícios e contribui para o avanço nos estudos sobre essa relação entre teletrabalho e engajamento.

Níveis igualmente elevados de satisfação no trabalho entre os trabalhadores do escritório e os que trabalham em casa, enquanto a maioria dos investigadores concordam com o aumento da satisfação no trabalho para os teletrabalhadores, especialmente em circunstâncias específicas (Kirchner; Ipsen; Hansen, 2021). Uma relação curvilínea foi detectada tanto por Virick, Dasilva e Arrington (2009) entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho moderada pela orientação para resultados de desempenho, bem como pela interdependência das tarefas e pela discricção no trabalho, respetivamente. A existência de um limiar crítico no tempo dedicado ao teletrabalho, para além do qual os benefícios para a satisfação no trabalho deixam de ser acumulados.

O teletrabalho está geralmente associado a elevados níveis de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados mostram que o teletrabalho pode, de fato, estar associado a um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional sob certas condições. Piszczek e Berg (2014) citam que, o ambiente institucional de cada país que influencia quem tem acesso a regimes de trabalho flexíveis, molda a forma como o teletrabalho afetará o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Limites fortes entre a família e o domínio profissional também estão associados a um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a um maior bem-estar facilitado pela flexibilidade. Além disso, um maior controle psicológico do trabalho e uma abordagem de supervisão de compartilhamento de informações levam a menos conflitos entre família e trabalho.

Por outro lado, Delanoeije, Verbruggen e Germeys (2019) sustentam que, em dias de teletrabalho, os trabalhadores enfrentam menos conflitos entre o trabalho e a casa, mas mais conflitos entre a casa e o trabalho e que aqueles com uma forte preferência pela proteção do lar relatam mais conflitos resultantes da interrupção do trabalho. Por último, trabalhar em casa pode ser uma fonte de conflito familiar, pois também afeta a vida dos co-residentes.

A melhoria da produtividade e do desempenho são duas das vantagens importantes do teletrabalho. É a forma como o teletrabalho é implementado que determina se este terá um impacto positivo no desempenho. Nesse sentido, é destacado a importância das práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) como moderadoras na relação entre o

teletrabalho e o desempenho da empresa. Ambos os estudos avaliam tais práticas como necessárias para melhorar o que de outra forma seria uma contribuição marginal do teletrabalho para a organização (Delanoeije; Verbruggen; Germeys, 2019).

O acesso às práticas de RH pode aumentar a autoeficácia de um indivíduo e a eficiência mais ampla da produtividade da organização. Além disso, o desenvolvimento de RH reforça o efeito positivo do teletrabalho na flexibilidade da empresa, além do seu desempenho financeiro e de inovação (Delanoeije; Verbruggen; Germeys, 2019). Outra contribuição foi realizada por Dutcher (2012) que distingue entre a produtividade de tarefas criativas e monótonas no contexto do teletrabalho. O autor prova que os efeitos ambientais do teletrabalho podem afetar positivamente a produtividade de tarefas criativas, mas impactam negativamente a produtividade de tarefas enfadonhas. A ligação entre a utilização formal de políticas de teletrabalho e um melhor desempenho, mas não conseguem provar se as políticas formais de teletrabalho conduzem a um melhor desempenho ou se a direção da própria relação é invertida. O artigo de Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) é o único que relaciona negativamente o teletrabalho com a produtividade e isso apenas quando o teletrabalhador tem um papel duplo, incluindo a criação dos filhos.

A interação interpessoal é definida como a medida em que um trabalho oferece oportunidades de interação e envolvimento com outras pessoas. Por um lado, argumenta-se que o teletrabalho e a 'desespacialização' relativa à sua prática podem impactar negativamente a interação social e profissional, conduzindo assim a uma sensação de isolamento social (Delanoeije; Verbruggen; Germeys, 2019). Para além do isolamento, o teletrabalho está ligado a uma preocupação relativamente à potencial exclusão, tanto social como profissional, dos teletrabalhadores, mas também à solidão e à desconexão que estão, por sua vez, associadas a emoções negativas (Dutcher, 2012).

Por outro lado, é argumentado que depende das características de cada indivíduo se o isolamento será visto como uma desvantagem. Nesse sentido, as práticas adequadas de gestão de RH podem proporcionar um ambiente de trabalho benevolente para que a interação interpessoal não seja afetada negativamente. Afinal, a interação social não é julgada unanimemente como positiva ou negativa (Delanoeije; Verbruggen; Germeys, 2019). Windeler, Chudoba e Sundrup (2017) sustentam que, a interação social coloca mais exigências emocionais que não são bem-vindas pelos funcionários. O primeiro descobre um reconhecimento crescente dos custos associados à interação social, como o aumento da exaustão laboral, ao mesmo tempo que destaca o importante papel da qualidade e da quantidade

da interação. Descobriu-se que o teletrabalho a tempo parcial - mas não a tempo inteiro - alivia os efeitos negativos da quantidade de interação, uma vez que funciona como uma mini-pausa.

Um dos principais desafios com que os investigadores e praticantes do teletrabalho têm de lidar é o paradoxo da “autonomia versus controle”, ou também referido como o “paradoxo da flexibilidade”, que implica alguma flexibilidade e autonomia em termos espaciais e temporais, mas a organização deve simultaneamente estabelecer procedimentos para garantir que continue a trabalhar de forma eficiente e a desenvolver os funcionários. O ambiente de teletrabalho e, mais importante, a relativa autonomia sobre onde e quando se trabalha tem sido elogiado pelos trabalhadores que necessitam de conciliar o seu trabalho com os horários dos seus filhos. Além disso, os colaboradores que atuam em teletrabalho tendem a usufruir de níveis mais elevados de autonomia devido à distância emocional e física do *home-office* (Windeler; Chudoba; Sundrup, 2017).

Anderson, Kaplan e Vega (2014) argumentam que, trabalhar em ambiente de teletrabalho conduz a emoções positivas devido à percepção de autonomia, controle e flexibilidade. Esses níveis mais elevados de autonomia e a consequente transferência de responsabilidade apresentam, no entanto, o risco de uma intensificação da carga mental para os teletrabalhadores. Neste contexto, as estratégias de autoliderança, ou seja, aquelas que permitem aos indivíduos realizarem tarefas com sucesso, mesmo quando são desagradáveis, são consideradas um recurso necessário, mas também são exigentes.

Por outro lado, as estratégias de autogestão estão associadas às decisões gerenciais de subsídio de teletrabalho. Uma possível explicação é que essas estratégias são necessárias na gestão de confiança. O distanciamento afeta negativamente a relação de confiança entre teletrabalhadores e supervisores devido à falta de contato presencial (Choudhury; Foroughi; Larson, 2020). Por um lado, o subsídio de teletrabalho pode ser visto como uma prova de confiança do supervisor para com o trabalhador, levando este último a uma tentativa de reciprocidade, disciplinando-se ou demonstrando apreço e lealdade. A coordenação baseada na confiança mútua é considerada a solução para a falta de contacto presencial e supervisão direta, mas os gestores são muitas vezes relutantes em abandonar o controlo total sobre o processo de trabalho e adotar novos hábitos de controle (Anderson; Kaplan; Vega, 2014).

Sewell e Taskin (2015) defendem que os teletrabalhadores são obrigados a aceitar um sistema de controle tecnocrático intensificado que mina a sua autonomia. No entanto, esta supervisão não é reconhecida pelos teletrabalhadores como controle, mas como um subproduto do novo modo de trabalho. Assim, propõem uma mudança nos modelos de supervisão que possivelmente abrirá caminho para resultados mais positivos tanto para os teletrabalhadores

como para a organização. Em vez de um aumento nos controles do gestor, uma vez que a presença e a visibilidade não podem ser verificadas *in situ* e os supervisores são aconselhados a aplicar uma abordagem que coloque ênfase na partilha de informações em vez de monitorizar de perto os horários de trabalho dos teletrabalhadores. Mais uma vez, sublinha-se o papel das práticas de desenvolvimento de RH na melhoria da relação de confiança entre o supervisor e o teletrabalhador (Choudhury; Foroughi; Larson, 2020).

O teletrabalho está geralmente ligado a várias métricas importantes para os resultados da organização, nomeadamente, desempenho e produtividade dos funcionários, absentismo, rotatividade, compromisso e desempenho organizacional global. A relação pode ser positiva, mas inconclusiva nas percepções dos funcionários e em outros relatórios de desempenho (Sewell; Taskin, 2015). No seu estudo experimental, Delanoeije, Verbruggen e Germeys (2019), os utilizadores do teletrabalho relataram um desempenho diurno ligeiramente superior nos dias de teletrabalho, mas não houve diferenças significativas no desempenho a nível pessoal entre os utilizadores e não utilizadores do teletrabalho.

As características profissionais do conhecimento, como a complexidade do trabalho e a resolução de problemas, mostram uma relação positiva entre o teletrabalho e o desempenho no trabalho, mas o mais importante é que a extensão do teletrabalho explicou o desempenho no trabalho, que variou de benigno a positivo (Anderson; Kaplan; Vega, 2014). A produtividade dos trabalhadores aumentou no grupo de teletrabalho em comparação com o grupo de controle sem afetar o nível de qualidade do trabalho. Choudhury, Foroughi e Larson (2020) estudo que explorou um experimento natural descobriu que trabalhar em qualquer lugar, e não em casa, resultou em um aumento na produção dos funcionários, sem aumento no retrabalho. No entanto, de acordo com o seu modelo, todos os programas de teletrabalho, seja em casa ou em qualquer lugar, aumentam a produtividade de forma incremental quando comparados com o trabalho no escritório.

Foram demonstrados resultados positivos em indicadores organizacionais como utilização do espaço, custos de ocupação, custos de combustível e energia e custos ambientais. À medida que os programas e a frequência do teletrabalho aumentassem, o desempenho ambiental poderia melhorar, o que beneficiaria as empresas ao reduzir os custos no local de trabalho (Choudhury; Foroughi; Larson, 2020).

No estudo de Hong *et al.* (2018), os programas de teletrabalho tiveram um desempenho significativamente pior do que outras iniciativas favoráveis à família, como subsídios para cuidados infantis, licença remunerada para prestação de cuidados e horários de trabalho flexíveis. As organizações que utilizam práticas de teletrabalho e operam em ambientes de

negócios mais dinâmicos, ao mesmo tempo que adotam uma taxa mais elevada de sistemas de informação, observam ganhos de produtividade em comparação com a produtividade do trabalho quando atuam a partir de casa. Isto sugere que o teletrabalho domiciliar é menos produtivo do que o tipo de teletrabalho que envolve estratégias de teletrabalho.

Em geral, os trabalhadores e gestores que puderam optar pelo teletrabalho avaliaram o seu desempenho percebido como superior ao daqueles que foram obrigados a trabalhar nas instalações do empregador, mas em graus diferentes (Cartmill, 2020). Os funcionários que trabalham em casa parecem geralmente ter níveis mais elevados de desempenho e produtividade no trabalho autorrelatados, bem como um melhor desempenho numa tarefa criativa objetiva, do que aqueles que trabalham num escritório. No entanto, diferentes tipos de políticas trabalho-família, como a localização de trabalho flexível, podem estar indiretamente relacionados com o desempenho dos funcionários mediado pelo bem-estar dos funcionários, pelo conflito família-trabalho, interações sociais com gestores e familiares, preferência dos funcionários pela segmentação do trabalho e tecnologias de conexão virtual (Yamashita *et al.* 2022).

Da mesma forma, dependendo das circunstâncias profissionais prevalentes e das características dos trabalhadores, do tipo e da dimensão da tarefa, o teletrabalho pode ser percebido de forma diferente, como tendo associações positivas ou negativas com o desempenho. Isso sugere que a métrica de desempenho utilizada pelos estudos variou consideravelmente, o que resulta em achados diversos entre os estudos incluídos. Além disso, a investigação sobre o teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 revelou um declínio percebido na produtividade do trabalho. Os funcionários perceberam que foram menos produtivos durante a pandemia da COVID-19, o que era de se esperar considerando a falta de creches, tecnologia inadequada e outras comodidades (Choudhury; Foroughi; Larson, 2020).

O teletrabalho tornou-se uma solução para pessoas em diferentes fases das suas vidas, quando podem estar a estudar, a constituir família ou a envelhecer, ou pode simplesmente corresponder às suas preferências individuais, permitindo-lhes decidir quando e onde trabalhar (Kirchner; Ipsen; Hansen, 2021). Os trabalhadores parecem estar dispostos a escolher esta forma de trabalho, uma vez que melhora a sua vida profissional e social, ao aliviar as restrições laborais e ao proporcionar ganhos de autonomia sobre os seus próprios assuntos. No entanto, existem prós e contras, em particular a relação custo-benefício para as organizações e os trabalhadores que praticam o teletrabalho (Cartmill, 2020; Choudhury; Foroughi; Larson, 2020).

É provável que o teletrabalho generalizado a longo prazo tenha implicações no desempenho autorrelatado, na produtividade e na intenção de permanecer ou sair da

organização. Trabalhar fora do local de trabalho normal pode ser um desafio tanto para os funcionários como para a organização, especialmente após a pandemia da COVID-19 (Kim; Lee, 2020).

Para maximizar os ganhos inerentes à utilização mais generalizada do teletrabalho na perspectiva do empregador e do trabalhador, as organizações poderiam promover investimentos no seu aparato físico (ou seja, espaço de trabalho, TIC e ergonomia do escritório doméstico) e melhorar a relação entre gestores e trabalhadores que escolha esta forma de trabalho. As TICs ininterruptas são fundamentais para permitir que os funcionários que preferem trabalhar a partir de casa ou de qualquer lugar possam realizar atividades de trabalho (Yamashita *et al.* 2022).

Portanto, na era pós-COVID-19, políticas públicas específicas relacionadas com ganhos de produtividade decorrentes do teletrabalho podem ser benéficas tanto para organizações privadas como públicas. As políticas públicas e a cooperação entre os parceiros sociais (ou seja, empregadores, trabalhadores e outras partes interessadas) são cruciais para garantir que métodos de trabalho novos, eficientes e que melhorem o bem-estar emergentes após a pandemia possam ser desenvolvidos e mantidos como formas convencionais de práticas de teletrabalho.

Uma comparação de como diferentes locais de trabalho (por exemplo, escritório tradicional, escritório virtual e escritório doméstico) influenciam aspectos do trabalho e resultados organizacionais foi considerada nos estudos revisados (Cartmill, 2020). As conclusões sugerem que existe um potencial para o teletrabalho contínuo em termos de desempenho autorrelatado e de indicadores de desempenho económico organizacional, que poderiam ser obtidos a partir das melhores combinações de diferentes regimes de trabalho flexíveis. Por exemplo, Yamashita *et al.* (2022) observaram comprometimento do funcionamento profissional entre funcionários que preferiam o teletrabalho quatro ou mais dias por semana, em comparação com aqueles que quase nunca trabalhavam nessa modalidade.

Assim, com base nas pesquisas apresentadas, pode-se concluir que os efeitos e implicações do trabalho remoto são discutíveis e que fatores organizacionais e pessoais podem auxiliar na compreensão e análise desse fenômeno. É fundamental examinar o teletrabalho sob diferentes óticas, considerando diversos tipos de fatores ou critérios e obtendo as visões dos diferentes participantes do processo, como os supervisores dos teletrabalhadores, os colegas desses funcionários e os próprios teletrabalhadores. As experiências com essa modalidade de trabalho podem variar, e sua análise abrangente na empresa requer dados provenientes de diversas fontes.

A avaliação do teletrabalho em variados ambientes organizacionais representa uma importante e atual questão no âmbito da administração, preenchendo uma lacuna na pesquisa

acadêmica. Foi constatado que, mesmo com a expansão cada vez maior do teletrabalho nas organizações públicas, há uma carência de estudos aprofundados sobre o assunto, especialmente, no que se refere à reflexão teórica e à aplicação de modelos empíricos. Além disso, há importância de obter provas concretas sobre o impacto no trabalho de programas que buscam conciliar responsabilidades pessoais e profissionais, como o teletrabalho no poder judiciário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa alcançou o objetivo em analisar os procedimentos de mensuração de desempenho no teletrabalho utilizadas no TJGO, sendo possível concluir que, dos 11 entrevistados, somente um relatou que não possui meta e o controle de produtividade se dá pelo horário de atuação no trabalho. Já os demais relataram ter metas a cumprir e que essas metas eram acompanhadas através de planilhas disponibilizadas pelos supervisores e pelo próprio sistema do Poder Judiciário.

Além disso, foi identificado que a meta do teletrabalho é a mesma do trabalho presencial, não reduzindo o trabalho prestado, no entanto, proporciona maior liberdade aos profissionais em relação aos horários e convívio familiar. Assim, ficou evidenciado que, existem metas individuais a serem cumpridas, porém, atualmente o TJGO não desenvolve nenhuma mecanismo de mensurar a produtividade em relação ao trabalho remoto.

Vários estudos descobriram que o teletrabalho está associado a um aumento do desempenho profissional e organizacional, particularmente em amostras homogêneas com tarefas de trabalho únicas. Quando o teletrabalho é voluntário, parece que tanto as taxas reais de rotatividade de funcionários como as intenções de deixar a organização são mais baixas. É necessário mais investigações sobre a implementação e avaliação de formas de trabalho eficazes, incluindo, entre outras, o teletrabalho e o teletrabalho híbrido, para compreender a sua contribuição para o desempenho autoavaliado e para os indicadores de desempenho econômico organizacional.

No âmbito das relações de trabalho, a maior mudança observada foi a popularização do teletrabalho, onde o trabalho é realizado remotamente, longe do ambiente do empregador, utilizando recursos tecnológicos. Com a ajuda de diversos *softwares*, aplicativos e outras ferramentas baseadas em inteligência artificial, foi viável manter a realização de grande parte das tarefas profissionais de forma remota, especialmente aquelas relacionadas ao conhecimento. A pandemia acelerou a adoção destes mecanismos tecnológicos, típicos da chamada 4ª Revolução Industrial, no cotidiano do TJGO. O teletrabalho, que costumava ser uma opção, agora se estabelece como uma modalidade eficiente de trabalho, trazendo benefícios em relação a entrega e eficiência jurisdicional.

Como essa é uma modalidade considerada nova e vem sendo mais utilizada nos últimos anos, ainda faltam maiores avanços e uma legislação que possam garantir os direitos e deveres

dos teletrabalhadores, assim como, maior compreensão dos gestores para auxiliar os subordinados que estão nessa modalidade.

Apesar de ter sido coletada uma amostra de apenas 11 servidores com entrevistas semiestruturadas, constatou-se que, houve poucos respondentes por para analisar a mensuração de desempenho no teletrabalho utilizadas no TJGO. A pouca adesão dos servidores em participar da pesquisa, constituiu uma limitação para a presente pesquisa, reflexo dos desafios encontrados na coleta de dados no local. Seria aconselhável realizar novos estudos com um número maior de participantes e uma amostra mais ampla no TJGO.

A replicação deste estudo em diversos tribunais, incluindo diferentes setores do Judiciário brasileiro, como o Eleitoral, Trabalhista e Federal, juntamente com a utilização de dados de instâncias superiores, seria altamente benéfica. Recomenda-se, então, que futuras pesquisas explorem diferentes modelos de mensuração de desempenho no teletrabalho focados nos resultados. Isso possibilitará uma melhor compreensão dos pontos que precisam ser ajustados para aumentar a eficiência na entrega da justiça, com o intuito principal de acelerar o número de processos julgados. É importante ressaltar que a análise e sugestões provenientes dessa metodologia dependem das categorias e variáveis consideradas neste estudo. Qualquer inclusão ou exclusão de categorias e/ou variáveis na análise terá impacto nos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19. In: MORAES, M. M. (ed.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 45-58.
- ADAMOVIC, M. How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 62, fev. 2022.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017.
- ALBUQUERQUE, C. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, [S.L.], v. 51, n. 4, 2013.
- ALBUQUERQUE, V.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; MAIA, M. Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Revista Subjetividades, Fortaleza**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2015.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychol. Sci. Public Interest**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 40-68, 2015.
- ANDRADE, É. G.; QUEIROGA, F.; VALENTINI, F. Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. **Anales de Psicología**, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 543-552, ago. 2020.
- ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A.; VEGA, R. P. The impact of telework on emotional experience: when, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 24, n. 6, p. 882-897, 13 out. 2014. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2014.966086>.
- ANTHONY SAMY, L. Continuance intention of IT professionals to telecommute post pandemic: a modified expectation confirmation model perspective. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, [S.L.], p. 536-558, 30 dez. 2022.
- ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**, [S.L.], v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.

BARSNESS, Z. I.; DIEKMANN, K. A.; SEIDEL, M. D. Motivation and opportunity: the role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. **Acad. Manag. Journal**, [S.L.], v. 48, p. 401-419, 2005.

BARUCH, Y.; NICHOLSON, N. Home, sweet work: Requirements for effective home working. **J. Gen. Manag.**, [S.L.], v. 23, p. 15-30, 1997.

BELZUNEGUI-ERASO, A; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, [S.L.], v. 12, n. 9, p. 3662, 1 maio 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12093662>.

BLOOM, N. et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **Q. J. Econ.**, [S.L.], v. 130, p. 165-218, 2015.

BOTH-NWABUWE, J. M.; DIJKSTRA, M. T.; BEERSMA, B. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. **Front. Psychol.** [S.L.], v. 8, 2017.

BRASIL. Lei nº 12551/2011. **Altera o art. 6º da consolidação das leis do trabalho (CLT)**, Brasília, DF, 15 de dezembro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017. **Reforma Trabalhista. Diário Oficial da União**, Brasília, DF, julho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 5452, de 1 de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 out. 2023.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 72-88, jan. 2013.

CARTMILL, C. **New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. Belfast Newsletter**. 2020. Disponível em: <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-of-staff-wish-to-work-from-home-in-post-lockdown-world-2864590> Acesso em: 17 out. 2023.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

CHOUDHURY, P; FOROUGH, C; LARSON, B. Work-from-anywhere: the productivity effects of geographic flexibility. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 42, n. 4, p. 655-683, 22 nov. 2020. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.3251>.

COENEN, M.; KOK, R. A. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, [S.L.], v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

DELANOEIJE, J; VERBRUGGEN, M; GERMEYS, L. Boundary role transitions: a day-today approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. **Human Relations**, [S.L.], v. 72, n. 12, p. 1843-1868, 2019.

DEMEROUTI, E. et al. New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In: KORUNKA, C.; HOONAKKER, P. (eds.). **The Impact of ICT on Quality of Working Life**. Dordrecht: Springer, 2014.

DJEBET, H. What is the Impact of COVID-19 on the Global Hospitality Industry?. **Hospitality Net**. 2020. Disponível em: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098062.html>. Acesso em: 17 out. 2023.

DOCKERY, A. M.; BAWA, S. Is working from home good work or bad work? Evidence from Australian employees. **Aust. J. Labour Econ.**, [S.L.], v. 17, p. 163-190, 2014.

DUTCHER, E. G. The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. the role of dull and creative tasks. **Journal Of Economic Behavior & Organization**, [S.L.], v. 84, n. 1, p. 355-363, set. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>.

FAVARO, C. Mulher e família: um binômio (quase) inseparável. In: STREY, M. N; GOFF, J. **História e memória**. 3 ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2003.

FELSTEAD, A. et al. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. **Hum. Resour. Manag.**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 54-76, 2002.

FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, M. et al. The impact of teleworking technostress on satisfaction, anxiety and performance. **Heliyon**, [S.L.], v. 9, n. 6, jun. 2023.

FILARDI, F; CASTRO, R. M; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.

FOGAÇA, N; COELHO JR., F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 759-775, out./dez. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODINHO, M. D. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Editora Ltr, 2011.

GROEN, B. A. C. et al. Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018.

HIRSCHI, A. et al. Action Regulation at the Work–Family Interface: nomological network and work family consequences. **Journal Of Business And Psychology**, [S.L.], v. 37, n. 2, p. 369-387, 19 maio 2021.

HONG, Q. N. *et al.* The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. **Education For Information**, [S.L.], v. 34, n. 4, p. 285-291, 18 dez. 2018. IOS Press. <http://dx.doi.org/10.3233/efi-180221>.

HOWE, D. C. et al. Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. **Organizational Dynamics**, [S.L.], v. 50, n. 4, 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho**. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 17 out. 2023.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas**. 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 17 out. 2023.

JANESICK, V. J. The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In: Denzin N. K; Lincoln Y. S. **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage; 1998. p. 35-55.

JOHARI, J; YEAN TAN, F; TJIK ZULKARNAIN, Z. I. Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. **Int. J. Educ. Manag.**, [S.L.], v. 32, p. 107-120, 2018.

KELLER, A. C.; KNIGHT, C.; PARKER, S. K. **Boosting job performance when working from home: four key strategies**. SIOP, 2020. Disponível em: <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/4623/Boosting-Job-Performance-When-Working-from-Home-Four-Key-Strategies>. Acesso em: 27 out. 2023.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. London: Sage, 2010.

KIRCHNER, K; IPSEN, C; HANSEN, J. P. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. **Knowledge Management Research & Practice**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 493-500, 1 fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>.

KIM, S. Y; LEE, D. Work-life program participation and employee work attitudes: aquasiexperimental analysis using matching methods. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 3, p. 468-490, set. 2020

- KLIJN, A. et al. Personal Energy at Work: a systematic review. **Sustainability**, [S.L.], v. 13, n. 23, 6 dez. 2021.
- KNIFFIN, K. M. et al. COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, [S.L.], v. 76, n. 1, p. 63-77, jan. 2021.
- KOOPMANS, L. et al. Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators. **Work**, [S.L.], v. 48, n. 2, p. 229-238, 2014.
- KOSSEK, E. E; LEE, K. Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. **Oxford Research Encyclopedia Of Business And Management**, [S.L.], 2017.
- KOWALSKI, K. B.; SWANSON, J. A. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 236-249, 2005.
- LAN, B. O.; LIM, B. T.; KIM, S. Working from Home during COVID-19 and Beyond: exploring the perceptions of consultants in construction. **Buildings**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 166, 9 jan. 2023.
- LIN, C. et al. Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. **Frontiers In Psychology**, [S.L.], v. 11, p. 1-2, 23 jun. 2020.
- LUND, S. et al. **The future of work after COVID-19**. McKinsey, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo – Manual Didático**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2020.
- MASSIMO, N. **Smart working: una prospettiva critica**. Bologna: TAO Digital Library, 2017.
- MOGILNER, C., WHILLANS, A., NORTON, M. I. Time, money, and subjective well-being. In: DIENER E.; OISHI, S.; TAY, L. (eds.). **Handbook of well-being**. Salt Lake City: Nobascholar, 2018.
- MOORE, J. Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life?. **European Review Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 56, n. 1, p. 5-13, 2006.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MURPHY, K. R.; KROEKER, L. P. **Dimensions of Job Performance**. Fort Collins: Colorado State University, 1988.
- NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. B. A. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-27, fev. 2020.

NICHOLAS, A. J. Management and Telework. In: WANG, J (ed.). **Encyclopedia of Business Analytics and Optimization**. Hershey: IGI Global, 2014.

NIESSEN, C.; SONNENTAG, S.; SACH, F. Thriving at work—A diary study. **Journal Of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 33, n. 4, p. 468-487, 2011.

NILLES, J. M. et al. Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. **Ieee Transactions On Systems, Man, And Cybernetics**, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 77-84, 1976.

PALVALIN, M.; VOORDT, D.; JYLHÄ, T. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. **Journal Of Facilities Management**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 423-438, 4 set. 2017.

PAWIROSUMARTO, S.; SARJANA, P. K.; GUNAWAN, R. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. **International Journal Of Law And Management**, [S.L.], v. 59, n. 6, p. 1337-1358, 2017.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, [S.L.], v. 22, n. 12, p. 775-783, dez. 2002. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0166-4972\(01\)00069-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0166-4972(01)00069-4).

PHILLIPS, S. Working through the pandemic: accelerating the transition to remote working. **Business Information Review**, [S.L.], v. 37, n. 3, p. 129-134, set. 2020.

PISZCZEK, M. M.; BERG, P. Expanding the boundaries of boundary theory: regulative institutions and work-family role management. **Human Relations**, [S.L.], v. 67, n. 12, p. 1491-1512, 23 abr. 2014. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726714524241>.

PRODANOVA, J.; KOCAREV, L. Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. **Management Decision**, [S.L.], v. 60, n. 3, p. 509-530, 13 jul. 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

ROŽMAN, M.; ČANČER, V. Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: the case in slovenia. **Employee Relations: The International Journal**, [S.L.], v. 44, n. 7, p. 63-80, 9 maio 2022.

RUIZ, M. A.; GRECO, O. T.; BRAILE, D. M. Fator de impacto: importância e influência no meio editorial, acadêmico e científico. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 273-278, set. 2009.

SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SAMROODH, M. et al. The Indirect Effect of Job Resources on Employees' Intention to Stay: a serial mediation model with psychological capital and worklife balance as the mediators. **Sustainability**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 551, 28 dez. 2022.

SANDALL, H.; MOURÃO, L. Desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. In: QUEIROGA, F. (ed.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia**, v. 1. Porto Alegre: Artmed, 2020.

SANDOVAL-REYES; ACOSTA-PRADO; SANCHÍS-PEDREGOSA. Relationship Amongst Technology Use, Work Overload, and Psychological Detachment from Work. **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, [S.L.], v. 16, n. 23, 20 nov. 2019.

SANTOS, A. F.; JESUS, G. G; BATTISTI, I. K. Entrevista semi-estruturada: considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. In: XXIX Seminário De Iniciação Científica (7º Salão do Conhecimento), 2021, Ijuí. **Anais [...]**. Ijuí: Unijuí Editora, 2021.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora, 2013.

SEEJEEN, P.; CHO, J. C. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, p. 1-26, 2020.

SEWELL, G; TASKIN, L. Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. **Organization Studies**, [S.L.], v. 36, n. 11, p. 1507-1529, nov. 2015. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840615593587>.

SHEPHERD-BANIGAN, M *et al.* Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. **International Journal Of Behavioral Medicine**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 102-111, 18 abr. 2015. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12529-015-9482-2>.

SHIROM, A. Explaining Vigor: on the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. **Positive Organizational Behavior**, [S.L.], p. 86-100, 2007.

SHIROM, A. Feeling vigorous at work? the construct of vigor and the study of positive affect in organizations. **Research In Occupational Stress And Well-Being**, [S.L.], p. 135-164, 2004.

SIHAG, P.; SARIKWAL, L. Effect of perceived organizational support on psychological capital-A study of IT industries in Indian framework. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 19-26, 2015.

- SILVA, P. M. **Bem-estar e qualidade de vida no teletrabalho de professores durante a pandemia da covid-19**. Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. 2021. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28929/1/2021_PriscilaMariaDaSilva_tcc.pdf Acesso em: jan. 2024.
- SLAVKOVIĆ, M.; SRETENOVIĆ, S.; BUGARČIĆ, M. Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: the mediator-moderator role of social support. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 70, 22 dez. 2021.
- SOUSA, J. R; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.
- SPREITZER, G. et al. A Socially Embedded Model of Thriving at Work. **Organization Science**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 537-549, 2005.
- SPREITZER, G.; PORATH, C. Creating Sustainable Performance. **Harvard business review**, [S.L.], v. 90, p. 92-99, 2012.
- STAPLES, D. S. A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-Remote Workers. **Journal Of Organizational And End User Computing**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 3-14, 2001.
- STRAUSS, A. A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAHAVORI, Z. Teleworking in the National Library and Archives of Iran: teleworkers' attitudes. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 47, n. 4, p. 1-15, mai. 2014.
- TROUP, C.; ROSE, J. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes?. **Community, Work & Family**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 471-486, nov. 2012.
- TUCKER, M.; SMITH, A. User perceptions in workplace productivity and strategic FM delivery. **Facilities**, [S.L.], v. 26, n. 5/6, p. 196-212, 4 abr. 2008.
- VAN DEN HEUVEL, S. G. et al. Productivity loss at work; health-related and work-related factors. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 20, n. 3, p. 331-339, set. 2010.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, M. M; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- VILARINHO, K. P. 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 72 (1) 133-162 jan/mar 2021 DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>

VIRICK, M; DASILVA, N; ARRINGTON, K. Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type. **Human Relations**, [S.L.], v. 63, n. 1, p. 137-154, 18 dez. 2009. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709349198>.

WAHAB, M. A; TATOGLU, E. Chasing productivity demands, worker well-being, and firm performance. **Personnel Review**, [S.L.], v. 49, n. 9, p. 1823-1843, 19 mar. 2020.

WALZ, T; KENSBOCK, J. M; JONG, S. B; KUNZE, F. Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. **European Management Journal**, [S.L.], maio 2023.

WANG, et al. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: a work design perspective. **Applied Psychology**, [S.L.], v. 70, n. 1, p. 16-59, 5 nov. 2020.

WEBER, C. et al. Future Teleworking Inclinations Post-COVID-19: examining the role of teleworking conditions and perceived productivity. **Frontiers In Psychology**, [S.L.], v. 13, p. 1-2, 9 maio 2022.

WINDELER, J. B; CHUDоба, K. M; SUNDRUP, R. Z. Getting away from them all: managing exhaustion from social interaction with telework. **Journal Of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 38, n. 7, p. 977-995, 28 fev. 2017. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.2176>.

YAMASHITA, S. *et al.* Association of Preference and Frequency of Teleworking with Work Functioning Impairment. **Journal Of Occupational & Environmental Medicine**, [S.L.], v. 64, n. 6, p. 363-368, 4 maio 2022. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/jom.0000000000002536>.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

Este roteiro de perguntas objetiva colher dados relacionados à rotina de trabalho dos servidores efetivos, comissionados e gestores de setores, visando analisar as formas pelas quais o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás mensura a produtividade do teletrabalhador.

1 – Questões de abertura: idade, quantidade de moradores na casa, idade do(s) filho(s), nível de escolaridade, vínculo de trabalho, período de atuação no Poder Judiciário e período de atuação na modalidade de teletrabalho.

2 – Você teve algum treinamento prévio para atuar em teletrabalho?

3 – Qual foi o treinamento e qual foi o tempo de duração dele?"

4 – O quão difícil foi para você manusear as ferramentas tecnológicas para a execução do teletrabalho?

5 – Descreva como é o ambiente onde realiza as suas atividades de teletrabalho. Por exemplo, mobiliário, iluminação, possíveis ruídos e outros.

6 – Você tem algum horário específico para atuar no teletrabalho?

7 – Como você concilia o teletrabalho e o convívio com a família?

8 – Quais fatores do teletrabalho contribuem para sua qualidade de vida?

9 – Quais fatores do teletrabalho afetam negativamente para o seu bem-estar?

10 – Na sua opinião, o que é necessário para ser considerado um bom teletrabalhador?

11 – Tem alguma meta, ou outra forma de controle de produtividade para atuar em teletrabalho?

12 – Como se dá a comunicação entre a equipe de trabalho em ambiente de teletrabalho?

13 – Quais os desafios encontrados na modalidade do teletrabalho?

14 – Você tem alguma sugestão que possa contribuir para a otimização e eficiência do teletrabalho?

15 – Para você, quão relevante é a modalidade de teletrabalho?

16 – Para você, quais qualidades individuais são essenciais para o teletrabalhador?

17 – Qual o seu grau de satisfação com o teletrabalho?

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Pergunta 1 – Questões de abertura: idade, quantidade de moradores na casa, idade do(s) filho(s), nível de escolaridade, vínculo de trabalho, período de atuação no Poder Judiciário e período de atuação na modalidade de teletrabalho.

Entrevistado 1	41 anos, 2 filhos (4 anos e 1 ano e 10 meses), pós-graduação, servidor efetivo, há 11 anos no TJGO, sendo 4 anos em teletrabalho.
Entrevistado 2	47 anos, 1 filho de 24 anos, especialização completo, servidor efetivo, há 25 anos no TJGO, atua presencialmente, com cargo de gestão de servidores em teletrabalho.
Entrevistado 3	46 anos, 2 filhos (10 e 5 anos), mestrado incompleto, servidor efetivo, há 15 anos no TJGO, sendo 4 anos em teletrabalho.
Entrevistado 4	41 anos, 2 filhos (7 e 4 anos), superior completo, servidor efetivo, há 15 anos no TJGO, sendo 2 anos em teletrabalho.
Entrevistado 5	42 anos, 2 filhos (10 e 12 anos), superior completo, servidor efetivo, há 17 anos no TJGO, sendo 4 anos em teletrabalho.
Entrevistado 6	36 anos, sem filhos, pós-graduação, servidor efetivo, há 10 anos no TJGO, sendo 3 anos em teletrabalho.
Entrevistado 7	41 anos, 1 filho de 9 anos, mestrado incompleto, servidor efetivo, há 14 anos no TJGO, sendo 1 mês em teletrabalho.
Entrevistado 8	37 anos, 1 filho de 2 anos e 9 meses, superior completo, servidor efetivo, há 12 anos no TJGO, sendo 3 anos em teletrabalho.
Entrevistado 9	52 anos, sem filhos, superior completo, servidor comissionado, há 4 anos no TJGO, sendo 4 anos em teletrabalho.
Entrevistado 10	32 anos, sem filhos, pós-graduação, servidor efetivo, há 10 anos no TJGO, sendo 5 anos em teletrabalho.
Entrevistado 11	54 anos, 2 filhos (34 e 36 anos), superior completo, servidor efetivo, há 14 anos no TJGO, sendo 4 anos em teletrabalho.

Pergunta 2 – Você teve algum treinamento prévio para atuar em teletrabalho?

Entrevistados 1	Não.
Entrevistado 2	Não.
Entrevistado 3	Não.
Entrevistado 4	Não.
Entrevistado 5	Não.
Entrevistado 6	Não.
Entrevistado 7	Não.
Entrevistado 8	Não.
Entrevistado 9	Sim.
Entrevistado 10	Não.
Entrevistado 11	Não.

Pergunta 3 – Qual foi o treinamento e qual foi o tempo de duração dele?

Entrevistado 9	Quando eu comecei, eu já comecei a ser treinada para atuar no próprio plantão, em teletrabalho. Já fui fazendo o trabalho para aprender e atuar em teletrabalho. Foram mais ou menos uns dois, três meses que eu fui treinada, para quando eu assumir já caísse direto no teletrabalho mesmo.
----------------	---

Pergunta 4 – O quão difícil foi para você manusear as ferramentas tecnológicas para a execução do teletrabalho?

Entrevistado 1	Não tive nenhum problema. Apesar de que quando a gente entrou, lá na minha comarca ainda era físico. Estava começando o digital. Então eu já estava tendo uns problemas mesmo de começar a entender, mas não foi pelo fato de ser <i>home office</i> . Eu já estava começando a entender, e as dificuldades que eu tinha, eu tinha tanto em casa como lá.
Entrevistado 3	A dificuldade maior é porque a gente tem que aguardar um servidor, por exemplo eu passava mensagem para o pessoal da Escrivania, tudo então teria que aguardar as respostas pra eu ter que executar alguma coisa que eu tinha dúvida, essa era a maior dificuldade, mas foi tranquilo. Enquanto eu estava aguardando eu estava fazendo Outro processo, e assim desenvolvia o trabalho.
Entrevistado 4	Foi intermediário, me atrapalhei no começo com a plataforma zoom.
Entrevistado 5	Foi médio, inicialmente depois a gente vai se adaptando.
Entrevistado 6	Não foi tão difícil não, foi legal, fácil.
Entrevistado 7	Foi fácil. Que eu tenho facilidade com tecnologia.
Entrevistado 8	Quando eu comecei o <i>home office</i> já estava tudo bem estabelecido, a forma de trabalho seria a mesma, a única dificuldade que nem posso colocar assim tanto quanto dificuldade, foi a adequação dos novos computadores, porque quando eu trabalhava no fórum presencial o computador era só uma tela básica, e aí quando eu voltei aquilo era tudo diferente, eram duas telas grandes, então aquilo ali, de ter duas telas, me confundia bastante, mas hoje eu já me acostumei. Então foi a única dificuldade, a parte tecnológica mesmo eu já Tinha aprendido e não mudou nada praticamente.
Entrevistado 9	Foi um pouco difícil no sentido porque eu já iria trabalhar direto com as ferramentas internas do Projudi, então eu tive que aprender, principalmente em relação a processos e tudo mais, e pelo fato de ser teletrabalho, quem me ensinou também estava em teletrabalho, o que gerou um pouco de dificuldade, foi só nisso aí mesmo. A gente não teve aquela coisa Prática assim do dia a dia presencial para aprender.
Entrevistado 10	Foi tranquilo porque eu já tinha praticidade, a gente nunca teve nenhum tipo de treinamento no tribunal. Treinamento que teve é tipo, existe um programa e você tem que aprender.
Entrevistado 11	Manusear, eu não achei difícil, não tive dificuldade. O difícil foi porque era tudo novo para nós e não tivemos nenhuma orientação naquele momento da pandemia, e o serviço precisava ser feito de todo jeito, foi uma pressão muito grande naquele momento da pandemia, porque era tudo novo, mas manusear o computador eu não tive dificuldade porque já utilizava, mas não da forma que foi a implantação do sistema digital nos processos.

Pergunta 5 – Descreva como é o ambiente onde realiza as suas atividades de teletrabalho. Por exemplo, mobiliário, iluminação, possíveis ruídos e outros.

Entrevistado 1	Eu arrumei uma escrivania, eu vou pro quarto, é arejado e é claro. Assim que eu estou lá, eu fecho a porta e deixo a bagunça que acontecer lá de fora. Está certo que, assim, tem momento que como eu preferi estar aqui para justamente estar de olho nas minhas filhas, eu tenho um prazer em parar e sair lá fora para trocar fralda. Então é o que não me é proporcionado quando estou lá na Comarca. Então pra mim é tranquilo o local.
Entrevistado 3	Acabei de me mudar e aqui eu tenho mais ruídos, a gente está numa casa de aluguel, provisória. Então aqui não está tão instalado como estava quando a gente morava em outra casa. Lá era tranquilo. O ambiente era um escritório mesmo. Específico para um <i>home office</i> . Agora aqui já é diferente. Tem mais ruídos, o espaço é menor, mas a cadeira é a prova para trabalho mesmo, computador é o que eu peguei do Tribunal de Justiça então estou conseguindo fazer o teletrabalho tranquilo, o único problema é só o ruído. Outro detalhe é que aqui não tem ar-condicionado, então eu tenho que abrir a janela para ventilar e o ruído da rua incomoda. Eu preciso ter um lugar só pra teletrabalho não posso Misturar muito não, tem um escritório aqui sim.
Entrevistado 4	Tenho um rack de trabalho, cadeira de escritório e notebook, a iluminação é residencial.
Entrevistado 5	Eu trabalho aqui no meu quarto, tem um cantinho que eu faço de escritório, onde tem uma mesa, a iluminação é natural, tem uma janela grande é um mobiliário de um quarto mesmo. Durante a manhã é silencioso porque os meus filhos estão na aula. Então eu sempre priorizo o

	período da manhã para trabalhar. Mas quando eu tenho que passar para tarde, eu tento me dividir, entre ser mãe e dar conta do judiciário.
Entrevistado 6	Eu tive que fazer uma adaptação em casa, não tenho escritório. Eu reservei um cômodo pra fazer o escritório mesmo, coloquei a mesa de trabalho, a cadeira, computador, Segunda tela e iluminação mais forte. E climatizei o ambiente também.
Entrevistado 7	É boa, eu considero bom porque eu tenho uma mesa, eu tenho uma cadeira, não é a melhor, mas é indicada, ergonomicamente, não é de rodinha, mas é boa e a iluminação com a luz bem em cima da minha cabeça, dá pra trabalhar bem.
Entrevistado 8	Não é um escritório porque eu moro num apartamento de dois quartos. Quando eu não tinha filho era mais tranquilo porque eu ficava em qualquer ambiente e estava ótimo. Então hoje eu fico na sala, comprei a segunda tela, uso duas telas tudo certinho, a iluminação é boa porque em casa tem muita iluminação, tem a iluminação principal e secundária, Com luz amarela e branca. É só mesmo o local que, por enquanto, estou na sala. Agora está tranquilo porque meu filho está estudando. À tarde ficou mais tranquilo para mim.
Entrevistado 9	Desde quando eu comecei a treinar e já atuar, eu peguei um espaço da minha casa própria pra isso mesmo, um cantinho de um quarto ou senão na minha sala, mas que só eu fico. E quando eu estou trabalhando eu não tenho nenhuma interrupção em questão de ruído, nada. Foi próprio para isso, para a execução do trabalho.
Entrevistado 10	É muito bom, tranquilo, calmo, pacífico e eu tenho todo o meu mobiliário, eu mesmo comprei e até a cadeira é ergométrica.
Entrevistado 11	Aqui na minha casa eu adaptei a sala para o meu trabalho. Eu trabalho com as duas telas, tenho uma mesa confortável, inclusive ela tem um sistema que sobe e desce para que eu trabalhe um tempo em pé, para não ficar somente sentada. Tem claridade, janela, ventilação. Eu penso até que é melhor do que estar no fórum. Porque aqui eu estou no conforto da minha casa, no ambiente que eu fiz para trabalhar e eu trabalho só com a CPU do tribunal, o resto tudo aqui eu comprei pra facilitar o meu trabalho, então estou confortável.

Pergunta 6 – Você tem algum horário específico para atuar no teletrabalho?

Entrevistado 1	Eu procuro sempre é no horário certo mesmo de meio dia às sete, até porque assim eu estou sempre em contato com o pessoal lá no cartório, mas às vezes eu gosto, principalmente quando está meio difícil até pelo fato produtividade, eu gosto de iniciar um pouco mais cedo para ter mais um tempinho de produzir, Principalmente no início do mês. Mas é sempre o mesmo horário de trabalho.
Entrevistado 3	Sim a partir do meio-dia até as sete, esse é o horário específico. Em alguns dias que eu sei que eu vou precisar fazer alguma coisa à tarde aí eu antecipo e trabalho na parte da manhã, ou parte de manhã e parte à noite, e às vezes sábado ou domingo.
Entrevistado 4	Não.
Entrevistado 5	Sim, enfim, eu me organizo para trabalhar, começo às sete e normalmente tento dar conta de terminar até uma hora.
Entrevistado 6	Tenho, é a jornada de trabalho do expediente mesmo, do nosso expediente forense. No dia de plantão, das sete da noite ao meio-dia e no horário de expediente normal é de meio-dia às sete da noite.
Entrevistado 7	Mais ou menos. No horário de limpar a casa, fazer compras no mercado, aproveitando que o comércio está aberto e que é mais fácil, e acaba juntando muita coisa, tem que produzir, tem que atingir a produtividade, e assim eu acabo ficando até tarde da noite, passando horário e me atropelando um pouco por causa dos outros afazeres que a gente acaba inventando.
Entrevistado 8	Geralmente na parte da tarde, no vespertino. Quando o meu filho costuma dormir mais um tempinho de manhã, eu já começo cedo. Então essa rotina dele tem mudado um pouco a minha rotina, porque ele nunca estudou, é a primeira vez que ele está numa escolinha e nós estamos em fase de adaptação ainda. Eu pretendo trabalhar na parte da tarde toda, mas por enquanto estou começando muito cedo, quando ele está dormindo, daí ele acorda e eu paro porque eu não tenho com quem deixá-lo na parte da manhã. Então eu levo para a escola e volto a trabalhar. Só paro à noite. Aí quando ele chega eu paro, e quando ele dorme, eu continuo. Então está bem bagunçado ainda. Mas nos dias normais, de rotina, Sempre é no vespertino.
Entrevistado 9	Eu tenho um período que eu tenho que fazer sete horas em teletrabalho. Eu já determinei, eu

	começo 6:45h e termino às 13:45h, esse é o meu período laboral.
Entrevistado 10	Sim, pela manhã, porque o sistema não funciona de tarde e como não funciona de tarde eu faço minhas atividades e de noite, se tiver alguma pendência, eu volto novamente, mas preferencialmente pela manhã por conta do sistema.
Entrevistado 11	Sim, eu priorizo o horário do fórum. Que é de meio-dia às sete. Não quer dizer que eu trabalho só nele, porque muitas vezes eu trabalho além ou às vezes eu entro uma hora e compenso, eu tento administrar pra que eu faça as sete horas, mas eu sempre trabalho além. Eu sempre trabalho além, não tem jeito, porque eu não estou analisando o processo e não vou deixar pela metade e não vou deixar para fazer depois.

Pergunta 7 – Como você concilia o teletrabalho e o convívio com a família?

Entrevistado 1	Eu acho que é melhor do que se eu estivesse lá no fórum. Porque como elas são pequenas e dependem muito de mim. Então se eu estivesse lá eu estava totalmente longe delas e teria que colocar uma pessoa pra olhar, principalmente a pequena. Então, para mim, essa modalidade não tem melhor nesse momento que eu estou vivendo, então eu consegui muito bem.
Entrevistado 3	É conciliar mesmo especificando mesmo o horário de trabalho. Na hora que os meninos estão na escola é o horário que eu estou trabalhando, pois eles estudam na parte da tarde. Aí esse horário eu consigo conciliar.
Entrevistado 4	Esse é o grande problema. Difícil, viu. Não tem, tudo se mistura.
Entrevistado 5	Tentando dividir os horários, eu acho que é o mais importante, porque quando eu consigo focar no meu trabalho no período da manhã e não tenho nenhuma demanda à tarde, como uma reunião, nenhum imprevisto que surgiu pela manhã, um filho doente, uma reunião na escola, ou alguma coisa que eu tento jogar pro período da tarde, é bem tranquilo. Agora, quando eu tenho que trabalhar à tarde, aí realmente é muito difícil, porque tem as atividades deles, online, presenciais, tem que levar, tem que buscar, então tudo fica mais difícil pra mim. Então, o meu foco mesmo é tentar dar vazão ao que tem que fazer no período da manhã, porque aí eu fico tranquila à tarde. Eu já tenho a sensação de que meu dever já está cumprido.
Entrevistado 6	Como lá em casa sou e meu esposo, dá para conciliar legal. A gente consegue adaptar os horários certinho.
Entrevistado 7	Eu acho mais fácil de conciliar porque o nosso horário de trabalho presencial ele é muito ruim, não dá para buscar o filho na escola, não dá pra levar. É de meio-dia às dezenove, então nossa convivência familiar é menor e então no teletrabalho eu consigo almoçar com eles todos os dias, se eu me organizar bem eu posso levar e buscar minha filha na escola, posso ajudar a fazer as tarefas; o rendimento no teletrabalho é muito maior, o dia que eu não invento de sair ou visitar o comércio por algum problema pessoal no horário, eu consigo produzir muito mais, em cinco horas consigo produzir o que no trabalho presencial demoraria sete horas de trabalho.
Entrevistado 8	Tem sido bem difícil ultimamente, tudo eu faço um parâmetro comparativo, com o antes e o depois, sem o filho tem essa parte mais fácil, eu sinto que no presencial eu iria lá fazer meu trabalho, ficar as minhas seis horas, e acabou, pronto. Em casa não, como em casa eu acordo, tenho que fazer café da manhã, almoço, tem que parar, tem que cuidar, então a minha vida pessoal hoje ela está bem misturada com a vida profissional. E isso dificulta um pouco até o momento com o marido, porque quando ele chega eu coloco o neném pra dormir e eu tenho que estar trabalhando e ele está ali. Então está bem bagunçado, mas eu acredito que são coisas de alguns meses e a rotina já volta.
Entrevistado 9	No meu caso, somos só duas pessoas, eu e meu marido, não tenho filho, nem outras pessoas em casa, e é supertranquilo, porque no horário que eu estou trabalhando, meu marido está fora, no trabalho dele, então não tenho interrupção, é tranquilo.
Entrevistado 10	Foram três anos e meio trabalhando no gabinete, muito raro ter folga e o convívio com a família mínimo, comprometido, porque não conseguia me desligar. E agora, trabalhando na Escrivania, eu estou conseguindo me desligar. Eu estou colocando horários.
Entrevistado 11	É tranquilo, somos só eu e meu esposo, então ele também trabalho aqui comigo, em o laboratório dele aqui, às vezes vai pra empresa também e ele trabalha em outra sala, então não tem interferência de ruído, não tem criança, então para mim é muito melhor, porque quando eu estou trabalhando em casa o meu desempenho é muito maior, pois quando eu vou para o fórum, o meu rendimento cai assustadoramente, porque é interferência o tempo todo, é um telefone que toca, é alguém que chama e acaba te distraindo.

Pergunta 8 – Quais fatores do teletrabalho contribuem para sua qualidade de vida?

Entrevistado 1	Agora eu tenho pouco tempo que estou em São Luís, mas foi o período longo do meu teletrabalho em que eu trabalhava em Jandaia, a setenta quilômetros de distância da minha casa, então pra mim não tinha melhor, eu estar em casa era tudo pra mim, a modalidade era boa. Agora sim, é mais perto um pouco de onde eu estou. A locomoção, a preocupação também de estar lá (no trabalho presencial) e estar com criança pequena, minha filha tem bronquite e está sempre doente. Aí quando ela está doente, eu estou trabalhando, mas estou em casa.
Entrevistado 3	A vantagem é que estou mais próxima da minha família. Eu fico mais tempo. Porque o tempo que eu teria pra me arrumar, sair do trabalho, eu já perco algumas horas. Então no teletrabalho eu fico mais tranquila de ficar com meus filhos, com minha família. Mas assim, a dificuldade é quando um falta aula, aí eu tenho dificuldade, fica difícil pra eu conciliar, pois está doente e não vai poder ir pra aula, são os dias de mais sufoco e eu me preocupo muito com o trabalho, pois não sou uma pessoa desligada, que consegue desligar então eu já tive crise de ansiedade por causa do trabalho, foi desenvolvida na época da pandemia. Então assim, graças a Deus eu estou controlando essa ansiedade, estou melhorando, mas essa questão na época da pandemia eu fiquei extremamente ansiosa, nervosa, porque eu não conseguia cumprir os atos do trabalho, pois os meninos estavam Próximos, às vezes chorando, mas passou. Agora já está mais tranquilo.
Entrevistado 4	Economia de tempo no trânsito, redução nos custos de logística, como alimentação, transporte, flexibilidade de horários, inclusão de uma rotina de atividade física que antes eu não tinha.
Entrevistado 5	Tentando dividir os horários, eu acho que é o mais importante, porque quando eu consigo focar no meu trabalho no período da manhã e não tenho nenhuma demanda à tarde, como uma reunião, nenhum imprevisto que surgiu pela manhã, um filho doente, uma reunião na escola, ou alguma coisa que eu tento jogar pro período da tarde, é bem tranquilo. Agora, quando eu tenho que trabalhar à tarde, aí realmente é muito difícil, porque tem as atividades deles, online, presenciais, tem que levar, tem que buscar, então tudo fica mais difícil pra mim. Então, o meu foco mesmo é tentar dar vazão ao que tem que fazer no período da manhã, porque aí eu fico tranquila à tarde. Eu já tenho a sensação de que meu dever já está cumprido.
Entrevistado 6	Nossa, são vários. Começando aí pela logística, do deslocamento, até o local de trabalho. Eu acho que isso influencia bastante a questão do horário, pois você consegue adaptar seu horário melhor, vai começar a trabalhar e não ter aquela questão do percurso, da alimentação. O gasto, apesar de trabalhar de casa influenciar em outros gastos como uma internet boa, a questão de energia, então acho que tem um contrabalanceamento, mas eu acho bem melhor trabalhar em casa.
Entrevistado 7	O convívio com a família, a disponibilidade de horários, a liberdade de poder fazer na hora que me der mais vontade, que eu achar melhor o trabalho. Eu tenho uma meta e eu só preciso cumprir essa meta. Então eu cumprindo a meta, eu posso me programar melhor, eu não preciso me deslocar também, é uma coisa meio chata, não preciso gastar dinheiro com gasolina por exemplo, então acaba que para mim o teletrabalho agora é melhor por isso.
Entrevistado 8	Eu posso dizer que a melhor coisa pra mim no teletrabalho é a questão financeira, porque presencialmente, a gente paga estacionamento, paga almoço, paga lanche, então eu gastava muito ali e o segundo fator que pra mim é o que mais pesou e, que mesmo sabendo que eu estou trabalhando o dobro hoje é o fato de estar próximo ao meu filho, porque de manhã eu tenho todo o contato com ele, quando ele chega eu tenho contato com ele, então eu procuro trabalhar no horário que ele não está comigo, então esse foi um dos melhores fatores. Antigamente a questão da produtividade era em primeiro lugar, porque em casa a gente rende muito mais, mas essa regra é para quem não tem filho pequeno, no meu caso não rende tanto, pra render eu preciso trabalhar dobrado pra isso, mas o que favorece mesmo é essa questão de eu estar próximo a ele.
Entrevistado 9	Eu tenho sete horas, eu opto por aquele horário que eu faço ali, que é melhor para mim. Executar as minhas coisas de casa mesmo, a comodidade de não ter que gastar com trânsito, aquele estresse de já chegar no trabalho estressada. Eu acho que facilita para a gente ficar de teletrabalho.
Entrevistado 10	O que eu pensei no começo seria ter mais tempo livre e não ter tempo de deslocamento, mas quando você trabalha isso não existe. Então meio que entrei no teletrabalho para ter qualidade de vida, mas não tinha. Agora, em outra função eu tenho trabalho mais mecânico, porque foram

	dois momentos da vida no meu teletrabalho, um trabalhão em assessoria que você tem que fazer tudo o tempo todo e é muita coisa, e na secretaria, onde a gente consegue dividir mais em tarefas os períodos de trabalho e as atividades.
Entrevistado 11	O principal é a tranquilidade, é eu estar no conforto da minha casa que eu concilio com o meu trabalho, pois eu penso assim, que estou aqui e não tenho que preparar pra poder estar no fórum meio-dia, eu não tenho que parar tudo que eu estou fazendo onze horas para ir tomar um banho e organizar para ir para o fórum, assim economizo com deslocamento, risco da estrada, gasto com combustível, e no teletrabalho eu posso controlar meu horário.

Pergunta 9 – Quais fatores do teletrabalho afetam negativamente para o seu bem-estar?

Entrevistado 1	Às vezes eu acho que é essa exigência da produtividade muito alta. Não que a minha seja alta, eu acho que pra mim até que está bom, mas às vezes eu passo dificuldade por determinado momento por estar com os meninos doentes. Essa exigência, ao mesmo tempo eu concordo, porque tem servidor que se não exigir, não faz nada, vai só passear.
Entrevistado 3	A desvantagem é que a gente não tem muito contato com os colegas de trabalho. Porque minhas melhores amigas são do trabalho. Eu tive essa amizade foi no trabalho. Então eu estou afastada de todo mundo. A desvantagem é essa, eu não tenho contato com as pessoas. Porque eu sinto muito essa falta de convívio com meus colegas de trabalho. E principalmente final de ano, onde todo mundo tem confraternização e eu não tenho, eu não tenho os aniversários. Outra desvantagem é que a gente acaba deixando a gente de lado e, por exemplo, parei de me arrumar mais e a gente se arrumava para o trabalho. Eu fazia a unha e o cabelo no dia certinho. Aí você vai trabalhando no teletrabalho, sabe qual é a impressão que eu tive? É que eu comecei a criar raiz no chão da minha casa. Porque eu não estava querendo mais sair. Eu não estava querendo porque eu não me arrumava mais. Eu comecei a deixar. Eu não tenho tempo. Eu vou cuidar dos meus meninos. De manhã eu tenho tempo pra eles. Não sei, pois tenho a preocupação maior em ficar com meus filhos. E eu não queria mais sair, queria ficar mais em casa, a pandemia também ajudou. Eu acho que iniciou até o início de depressão, que eu não estava nem percebendo, e as pessoas começaram a me falar. Agora estou com essa de um pouco tempo pra cá, e eu estou tentando mudar isso. Tentando mudar tudo. Então eu acho que eu estou saindo mais, eu estou me arrumando mais mesmo <i>home office</i> .
Entrevistado 4	Estar cem por cento conectado, não ter esse limite de horário.
Entrevistado 5	Para mim nenhum, porque eu tenho uma chefe que é legal, ela não é invasiva, ela sabe separar bem os horários, então eu acho que isso seria mais para quem tem o líder que não respeita essa questão do horário. Mas no meu caso são todos os fatores positivos.
Entrevistado 6	Eu não vejo nada que venha afetar negativamente eu gostei tanto, que eu só tenho a elogiar.
Entrevistado 7	Eu não achei nenhum ainda não, eu achei perfeito.
Entrevistado 8	Acho que somente esse acúmulo que eu trabalho. Hoje em dia eu trabalho até aos finais de semana para tentar retribuir a quantidade de horas que eu não consigo preencher e eu acho que a única coisa negativa é isso, é o fato de misturar o pessoal com o profissional.
Entrevistado 9	Negativo, não tem, porque quando eu termino aquele horário, as sete horas que eu fiz, acabou, a partir dali é minha vida à parte, então não interfere, não atrapalha.
Entrevistado 10	É a falta de autocontrole com o tempo. Porque isso afeta a sua qualidade física. Se você não controlar o seu tempo, você não vai conseguir fazer as tarefas que lhe foram propostos. Tem muita gente que acha que por você estar em teletrabalho, você está disponível o tempo todo e não é assim, você tem que controlar seu tempo. Ou você está disponível em determinado momento ou não. Mas as pessoas acham que você está em casa, em teletrabalho, e tem que atuar de forma instantânea. Se tiver alguma pendência, tem que te procurar durante o expediente, e não por vinte e quatro horas.
Entrevistado 11	É a saúde, porque como não seria só o <i>home office</i> , mas com a implantação do sistema do processo totalmente eletrônico, ele exige muito da gente como servidora e eu sinto que chega no final do dia eu estou com uma estafa, é um trabalho constante e às vezes eu me polio, até coloco um relógio pra despertar e levantar da cadeira, tomar uma água, pois quando percebo, já fiquei ali quatro horas, sentada, sem mexer na cadeira.

Pergunta 10 – Na sua opinião, o que é necessário para ser considerado um bom teletrabalhador?

Entrevistado 1	Eu acho que tem que ser uma pessoa mais focada e responsável pra saber que tem que trabalhar mesmo, tem que produzir, porque não adianta falar que eu estou em casa e realmente ficar em casa descansa não, tem que ser focada e estar sempre atento, no caso, o meu chefe está sempre me pedindo alguma coisa. Então eu estou sempre atenta. E assim eu sempre procuro fazer o que tem que ser feito, o trabalho, produzir, fazer as pendências que estão lá, não deixando para os outros. Então eu acho que tem que ter responsabilidade.
Entrevistado 2	Primeiramente é responsabilidade. Porque a pessoa em trabalho tem muita independência em questão de horário. Além da questão da responsabilidade a pessoa tem que ter o ambiente apropriado na sua casa que vá permitir trabalhar com segurança, sem grandes interferências externas e isso vai trabalhar na sua casa e na sua casa tem que ter ambiente preparado para você desempenhar a sua função. Além disso o contato também entre os servidores que fazem o trabalho presencial no nosso caso, também é muito importante, porque se não tiver um acesso a uma boa comunicação acaba que o trabalho ficaria prejudicado. Aqui tem que ter unidade de pensamento na execução do trabalho senão um trabalho de uma forma diferente acaba atrapalhando o serviço dos outros. Então tem que ter uma boa comunicação, responsabilidade e ambiente.
Entrevistado 3	É a gente estar sempre em contato com os servidores, com os outros colegas sempre, sem perder o contato. E eu acho que estar sempre atualizando, renovando os conhecimentos que são necessários e cuidar da gente, não deixar a gente de lado. Saber estabelecer o horário para trabalhar. Saber ter essa diferenciação do trabalho com a casa. Há vantagem de trabalhar em casa.
Entrevistado 4	É necessário ter metas claras e factíveis, um espaço de <i>coworking</i> , um escritório para que você possa separar a vida de casa do trabalho, um ambiente no mínimo organizado para você trabalhar.
Entrevistado 5	O bom teletrabalhador para mim é o que dá conta da expectativa do serviço que é demandado a ele. Produtividade eu acho que é o mais importante, aquilo que está alinhado, o que estão esperando de você e conseguir corresponder. Eu acho que isso é um bom teletrabalhador.
Entrevistado 6	Na minha opinião, para ser considerado bom, é o que fala de rotina mesmo, tem que ter uma rotina, saber como que é o seu tempo que você vai desempenhar sua função, seu trabalho e aí a sua rotina doméstica, familiar e tudo mais. Tem que ser saber separar os horários.
Entrevistado 7	Cumprir a meta, só isso.
Entrevistado 8	Eu acho que o fundamental é estabelecer justamente a rotina e os horários. Estabelecer quais horários que a gente vai trabalhar, porque aí fica tudo adequado. Que aí não sai do horário. É tudo uma questão de rotina.
Entrevistado 9	A responsabilidade. A pessoa responsável porque, às vezes pelo fato de estar em teletrabalho, você está na comodidade da sua casa, a gente às vezes percebe, trabalhando com outra equipe, que a pessoa dá uma relaxada, alguma coisa assim às vezes pode interferir. A pessoa tem que ter responsabilidade, mesmo estando no trabalho em casa, ela tem que estar focada ali naquele horário, naquele momento que tirou para trabalhar naquele período ali.
Entrevistado 10	Tem que saber ter o autocontrole. Separar seus horários, ter um aparato necessário, como cadeira, instrumentos de informática pra você operar de forma adequada, porque o sistema não é bom, o Projudi não funciona. Então você tem que ter todo um aparato para trabalhar fora do Projudi, para quando o Projudi ficar estável, você voltar. Isso que eu considero vai ser bom trabalhador. A execução e controle do seu próprio tempo.
Entrevistado 11	Eu acho que é colocar metas de trabalho dentro da realidade de cada setor. Eu trabalho na equipe de audiências, já tenho a minha meta e sei o que é a minha capacidade diária de trabalho. Então às vezes eu pego um processo mais complexo, eu demoro mais naquele processo. Eu não movimento vários processos, mas eu pego e trabalho dentro daquela meta que eu já estabeleço. É importante estabelecer meta até para poder ter um comparativo de um trabalho mais igualitário entre a equipe, de acordo com a complexidade dos cumprimentos.

Pergunta 11 – Tem alguma meta, ou outra forma de controle de produtividade para atuar em teletrabalho?

Entrevistado 1	Não. No caso ele me deu uma meta de atos, então eu faço, mas não tem diferenciação dos demais, eu trabalho igual aos outros de lá. Sempre fazendo o mínimo que é estipulado. Então eu faço seiscentos e cinquenta atos, no mínimo, por mês. Tem mês que eu já cheguei a fazer mais de mil atos, e outro que eu mal consigo chegar aos seiscentos e cinquenta, depende muito, por exemplo, esse mês eu estou passando um perrengue porque está tendo troca de juiz, foi solicitado que não fosse feita conclusão, então muitas coisas que poderia ser feito, não é possível. A nova gestão ainda está se adaptando e o trabalho está parado, o que acaba me prejudicando no alcance da meta.
Entrevistado 2	O nosso caso é estabelecer metas, e essas metas devem ser cumpridas pelo servidor e tão logo atingiu as metas, normalmente eles estão desobrigados a essa meta, mas muitas vezes, de acordo com o nível de compromisso do servidor, às vezes ele fica fácil de atingir essas metas, que não são impossíveis de serem alcançadas, são metas dentro da realidade. Às vezes, como alguns servidores conseguem alcançar essas metas muito rápido, eles acabam ajudando a serventia e os colegas, complementando com mais alguns atos, superando a meta esperada. E às vezes isso também pode ser até usado como uma indenização em algum mês que eles não consigam alcançar a meta.
Entrevistado 3	Existe a meta de teletrabalho. Eu tenho a meta normal que é seiscentos e cinquenta atos por mês.
Entrevistado 4	Tem meta de produtividade. Não tem nenhuma forma de controle relacionado a horas de trabalho, apenas entregar o resultado.
Entrevistado 5	Sim. É meta, a quantidade de processo por dia.
Entrevistado 6	Eu acho que depende muito das atividades que eu venho desempenhando, o trabalho que tenho pra fazer. A gente tem a meta de entregar todos os procedimentos finalizados, o cumprimento dos processos num determinado horário. Onde trabalho, por exemplo, temos que terminar até meio-dia. Então a questão é mesmo da rotina do trabalho, enfim, do horário. Seria mesmo pelo horário de trabalho.
Entrevistado 7	Tem a meta. Basicamente é só a meta. E o serviço bem-feito também.
Entrevistado 8	Eu tenho a metas que são passadas pelo superior, que são por meio de planilhas. Então ele observa a quantidade, ele impõe na verdade a quantidade de seu trabalho e a quantidade de atos que eu devo executar. Então é tudo controlado pela planilha.
Entrevistado 9	No meu caso, onde eu atuo é pelo horário mesmo, é pelo que eu executo dentro ali, mas não tem aquela coisa assim tem que ter a carga x de produção, mas tem aquele horário que eu tenho que produzir.
Entrevistado 10	É conquistado porque quando estava no gabinete era por produção, então eu tinha que fazer mais votos que o pessoal, mas não tem como exigir isso porque é trabalho intelectual. Agora na secretaria, eles distribuem os processos por quantidade controlada numa planilha do Excel.
Entrevistado 11	Sim, nós temos o próprio Projudi, ele faz esse controle mensal, nós temos as tabelas e eu faço o meu controle individual.

Pergunta 12 – Como se dá a comunicação entre a equipe de trabalho em ambiente de teletrabalho?

Entrevistado 1	A gente se comunica sempre pelo WhatsApp, pelo grupo, me comunico sempre com eles, tanto com o chefe, quanto com os outros. E assim que eu solicito uma informação, uma ajuda eles me respondem de imediato.
Entrevistado 2	É necessário que tenha uma boa comunicação. No nosso caso nós usamos os aplicativos de rede social. Predominantemente WhatsApp. As orientações são passadas e o trabalho segue dessa forma. E é estabelecido também trabalho presencial duas vezes por mês, onde há uma interação mais próxima entre os trabalhadores, o que ajuda muito na questão pessoal da de cada um, na proximidade, a gente reconhecer pessoas com quem você está trabalhando, não só de forma virtual, pelo WhatsApp, mas também pela presencial.
Entrevistado 3	É sempre pelo WhatsApp pra não atrapalhar o colega.
Entrevistado 4	Por mensagens instantâneas.

Entrevistado 5	Então, é muito pelo WhatsApp e pelo Google Meet também.
Entrevistado 6	A gente comunica muito através de grupos de WhatsApp, então a comunicação tem que funcionar, tem que ser bem precisa para dar certo. Dependendo da agilidade que é, do trabalho que você tem que desempenhar tem que ser uma comunicação legal, a gente tem uma comunicação muito boa.
Entrevistado 7	Só pelo WhatsApp. Muito raramente alguém liga.
Entrevistado 8	A gente conversa muito no grupo. Praticamente só no grupo do WhatsApp, eles criaram um grupo, também com os coordenadores, com os superiores e os demais colegas por meio do grupo do WhatsApp. E quando tem a necessidade a gente vai no presencial.
Entrevistado 9	Se dá pela execução do nosso trabalho, que nós temos que fazer de análise, do processo, de cumprimento e entre nós mesmos. Às vezes eu preciso de uma ajuda, alguma coisa precisa de falar com o seu superior, ele está ali naquele horário, ou os outros colegas também. Então entre nós, a comunicação é tudo pelo celular mesmo. A nossa comunicação em si, mas naquele período de trabalho em que está todo mundo a postos, naquele mesmo horário.
Entrevistado 10	É complicado porque as pessoas, às vezes, não sabem interpretar o que a gente fala e é difícil, por isso que eu prefiro ligar. Para evitar interpretações diversas eu prefiro sempre ligar, para que não haja ruídos e nem falta de comunicação para executar as tarefas, senão a gente tende a errar muito. Por mensagem, as pessoas acham que você vai ver o tempo todo, e não é assim.
Entrevistado 11	A comunicação é feita pelo WhatsApp. Todas as vezes que eu preciso, me reporto a alguém e sou atendida de imediato.

Pergunta 13 – Quais os desafios encontrados na modalidade do teletrabalho?

Entrevistado 1	Eu acho que é as pessoas aceitarem que quem está no teletrabalho rende tanto e às vezes até melhor, dependendo do servidor, do que quando ele está lá (presencial). E aí tem gente, tem o chefe, que não concorda. Que acha que não, que está lá é melhor. Tanto que às vezes eu estando lá eu chego lá eu só bater ponto, me apresento eu já estou lá. Aqui não, aqui eu tenho que produzir. Então às vezes eu estando em casa, eu rendo até mais do que um servidor que está lá. E muitos não concordam.
Entrevistado 2	Esses desafios realmente estão sendo verificados a cada dia, no começo foi a questão de horários de comunicação. A partir do momento que as pessoas interpretam a vida e trabalho, começam a estabelecer a própria rotina os seus horários. Horários melhores, conciliando seus horários de trabalho também no mesmo horário que a serventia trabalha no presencial, para facilitar a comunicação, isso ajudou muito, no alcance das metas e no bom andamento do cartório também.
Entrevistado 3	É quando você precisa tirar uma dúvida urgente. É um desafio mesmo, você se adaptar nesse ambiente isolado, a falta do convívio com as pessoas. Outra grande dificuldade de quem está trabalhando <i>home office</i> é o sistema cair ou a internet não funcionar, porque esses dois fatores é algo que nos tira do sério, faz a gente aumentar a ansiedade. Se a internet cair não é igual estar no seu trabalho presencial onde todo mundo sabe que a internet caiu e em casa, se a internet cair, ninguém sabe.
Entrevistado 4	Separar dentro da sua casa o que é trabalho e o que é vida familiar e separar os horários de teletrabalho, esses são os maiores desafios.
Entrevistado 5	Quando tem uma reunião, por exemplo, lá, um curso, aí quando eles ficam ambiente híbrido eu acho que a gente acaba perdendo um pouco, porque quem está na sala de aula dando a instrução, às vezes se dividir entre o público online e o público presencial há uma falha aí, fica um pouco a desejar.
Entrevistado 6	Aqui o maior desafio no trabalho que a gente desempenha por exemplo, seria a questão de acesso ao sistema, como a internet que está boa para você não perder a conexão em audiência, então são desafios mais externos.
Entrevistado 7	Eu acho que, às vezes, o excesso de liberdade. A gente acaba dispersando um pouco e demora, deixa a produtividade, o trabalho em segundo plano em detrimento de outras coisas. Tudo vira prioridade, no final a gente tem essa dificuldade de cumprir a meta, mas como à meia-noite ainda é hoje, a gente consegue, mesmo que demore. Às vezes dorme muito tarde, atropela um pouco, faz um pouco mais correndo.
Entrevistado 8	A conciliação. Conciliar o pessoal com o profissional eu acho que é o maior desafio de

	qualquer pessoa que está trabalhando em casa.
Entrevistado 9	Desafio para mim, pessoalmente, nenhum.
Entrevistado 10	São muitos, o sistema que não funciona, isso causa uma ansiedade, pois você tem que produzir e nem sempre o sistema está operante, e isso é um estresse em torno do seu trabalho, porque você quer produzir, mas você não pode produzir, e se não conseguir bater as metas, não permaneço no teletrabalho. Outro desafio é o assédio moral, que acontece com frequência, porque as pessoas não conseguem distinguir que você não está presencialmente, não tem como você conversar todo o tempo, e às vezes acaba excedendo e não percebe, e às vezes percebe e continua se excedendo, é uma coisa a ser regulamentada, a proteção ao teletrabalhador, porque uma coisa é assediar de forma presencial, que tem testemunhas, outra coisa é assediar no seu WhatsApp, por ligação, por vídeo e não vou ficar gravando. Isso é uma coisa séria que o tribunal ainda tem um gargalo muito grande, o assédio moral no teletrabalho é algo que tem aumentado no tribunal e eu tenho visto em troca de experiências com outros colegas, gerando um adoecimento no teletrabalhador. O assédio moral é um problema que deve ser tratado, deve ser repassado e estudado. Porque as pessoas acham que por você estar longe, elas podem abusar de você ou achar que você tem que fazer mais do que ela e é até mesmo um serviço dela. É um grande gargalo no tribunal porque não tem legislação. E ainda a gente vive sobre ameaça, podendo perder o teletrabalho. Não é porque você está em teletrabalho que tem que trabalhar mais ou ter uma disponibilidade maior.
Entrevistado 11	O desafio maior é eu não ficar tanto tempo na frente da tela igual eu fico, esse é o meu maior desafio, porque eu já me levanto pensando no meu trabalho, passo aqui na sala e já penso nos cumprimentos pendentes, esse é o meu maior desafio, eu desligar quando não estiver trabalhando.

Pergunta 14 – Você tem alguma sugestão que possa contribuir para a otimização e eficiência do teletrabalho?

Entrevistado 1	A única coisa que eu acho que é, quando não tem muito o que fazer, e aí eu tenho que entregar esse mínimo, então aí assim às vezes eu fico poxa mas agora que eu vou fazer? Eu não posso fazer conclusão. Eu não posso fazer isso. O processo está lá que tem que aguardar. E aí chega um ponto você fica assim que eu vou fazer mais? Eu acho que às vezes é isso assim. Vendo que não dá pra produzir naquele momento, deixa passar por aquele mês e passa para o outro.
Entrevistado 2	A sugestão seria facilitar a questão da comunicação, e a pessoa estabelecer horários na sua rotina, para que concilie pelo menos parcialmente com o horário presencial, para que possa ter algum contato através dos meios de comunicação escolhidos por hora, para que haja essa interação e facilite as orientações e as tiradas de dúvidas, porque se a pessoa trabalhar no horário que não tem esse não tem esse contato, acaba prejudicando os andamentos da serventia. O que prejudica o trabalho em grupo.
Entrevistado 3	Seria mais os equipamentos, o sistema para não cair e serem mais eficientes porque no Tribunal de Justiça o sistema cai muito mesmo. E o suporte de tirar dúvidas, pois às vezes, nem o pessoal lá sabe tirar uma dúvida. Se preciso ligar no tribunal ou pelo e-mail, isso dificulta demais.
Entrevistado 4	Segurança jurídica, estabelecer segurança jurídica pra que o teletrabalho se torne uma regra e não exceção, de modo que as pessoas que pleiteiam o teletrabalho possam se planejar para viver o teletrabalho em sua plenitude, pois sem segurança jurídica, não há ainda uma regulamentação, estamos ainda num processo de aprendizagem, de transição, tem pessoas que são contra, pessoas que são a favor, pessoas que sabem trabalhar, pessoas que não sabem, então se houvesse uma segurança jurídica, talvez houvesse clareza de como vai ser o teletrabalho.
Entrevistado 5	Eu acho que é mais a questão de alinhar as expectativas. Eu acho bem importante, saber o que está esperando de você. E eu acho que isso é o fundamental porque você sabe que se não produzir de manhã, você vai ter que produzir à tarde ou à noite e levar essa sensação de dever cumprido para o outro dia. Mesmo num ambiente fora, você consegue dar conta do recado. Esse alinhamento é uma parceria dá certo, fica bom para os dois lados, não é só para quem está no teletrabalho, mas também para quem está lá do outro lado, que está contando com os seus serviços. Acho que o teletrabalho é fantástico, pois atende muito essa vida dinâmica que a gente leva, desse servidor com múltiplos papéis que não é só servidor, é servidor, é mãe, às vezes tem uma mãe, então é papel de filho, tendo que acompanhar por ter mais idade, às vezes estuda, tendo que conciliar, são diversos papéis, e essa modalidade atende essa vida muito

	dinâmica que a gente tem hoje, além de ser uma economia pro Estado, pois economiza energia, computador, e eu vejo com muito bons olhos o teletrabalho.
Entrevistado 6	Por enquanto de cabeça não tenho nenhuma não.
Entrevistado 7	Acho que só depende da pessoa mesmo, do que ela considera prioridade. Para mim está sendo muito bom e eu só preciso, eu mesmo como pessoa, priorizar mais o trabalho em detrimento da família ou de outros afazeres domésticos e me organizar melhor para continuar numa rotina boa, dormir cedo, acordar cedo, só isso mesmo.
Entrevistado 8	Eu acho que a sugestão ela vai muito particular. Vai de pessoa. Se a pessoa estabelecer os horários que ela vai trabalhar, rende muito, rende praticamente dobrado. E focar naquilo e tirar uma tarde ou uma manhã só para fazer. Eu acho que é a melhor sugestão, do que começar num horário, terminar em outro igual eu estou fazendo, mas infelizmente eu tenho que fazer isso. É mais difícil. Mas se você focar num período e fazer a sua meta, é tranquilo. E rende muito mais.
Entrevistado 9	Eu acho que a função que a gente atua, de análise de processo, alguma coisa, realização de audiência, enfim, se a expectativa que tem com o seu cumprimento, por você estar em teletrabalho, se analisa a responsabilidade, a dedicação, eu acho que não tem aquela necessidade de voltar presencial se você produz muito mais de teletrabalho, da sua casa, com a sua responsabilidade. Eu acho que não teria porque mudar, É realmente verificar se está sendo cumprido, se a pessoa está produzindo bem, melhor que o presencial, pra mim não teria que mudar não e seguir os teletrabalhos.
Entrevistado 10	Sim, no caso, a própria comissão está na resolução cento e setenta e cinco e que saia do papel e atue, faça um relatório de produtividade, peça um relatório de produtividade, e regulamentar, verificar a questão do assédio moral, em conjunto com a comissão de assédio moral e tentar normatizar o máximo que seja o procedimento tanto na secretaria quanto dentro de gabinete. A comissão tem que fazer um estudo para melhorar a vida e qualidade de vida dos servidores e não só para receber relatório de produtividade, devendo observar tanto a produtividade quanto a qualidade de vida.
Entrevistado 11	Eu acho que deve haver os investimentos do tribunal na melhoria do sistema de informatização. Eu sofro muito com isso porque é muita queda do sistema e problema de acesso, já melhorou demais, nós tivemos um avanço, mas ainda precisa ajustar muita coisa.

Pergunta 15 – Para você, quão relevante é a modalidade de teletrabalho?

Entrevistado 1	Pra mim nesse momento que eu estou vivendo é essencial. É um momento que eu precisava estar em casa, que eu precisava estar com as minhas filhas que eu não queria levar elas pra creche, que eu moro ao lado da minha mãe e minha mãe está com problema e eu sofri, pois só tem eu de filha e eu que cuido. Então nesse momento era tudo que eu esperava, tanto é que quando eu cheguei na nova Comarca devido à relocação, eu perguntei se eu poderia continuar de teletrabalho, senão eu não iria assumir, porque no momento que eu estou passando, seria muito difícil pra mim estar fora de casa, Meu marido trabalha fora, então eu fico praticamente só em casa e dando conta de tudo e ainda da minha mãe, então pra mim nesse momento o teletrabalho me proporciona uma vida muito boa, se eu estivesse trabalhando fora eu acho que eu estaria bem mal.
Entrevistado 2	No caso da minha serventia, foi muito bom porque eu tenho duas servidoras que trabalham no teletrabalho. Todas duas tem crianças pequenas, e a mãe faz falta em casa quando as crianças são pequenas, e no caso, elas podem trabalhar mais felizes com suas crianças do lado, cuidando delas e estão desempenhando suas funções. Estão trabalhando direitinho, contribuindo e ficam próximas das suas crianças.
Entrevistado 3	É necessário, eu acho que até para desafogar um pouco o tumulto que está na Escrivania. Eu acho que para o Tribunal de Justiça é vantagem, pois diminui a concentração de pessoas no mesmo horário para trabalhar porque aí demanda mais equipamentos e energia. Para o servidor a vantagem é estar mais próximo da família mesmo, se a criança está doente, você estar em casa fica mais fácil para conciliar o trabalho, é muito mais tranquilo.
Entrevistado 4	Ela é relevante porque ela quebra paradigmas. Ela muda a concepção de trabalho exclusivamente em tempos de serviço, em quantidade de horas, quebra o paradigma permitindo com que as pessoas entendam que o trabalho é o produto em si, não necessariamente o trabalho e sim o seu produto. Produzir, ser eficiente, ser rápido, e não

	necessariamente estar aqui presente.
Entrevistado 5	Para mim é muito relevante, eu não me vejo mais indo fisicamente lá e trabalhando, atuando presencialmente no Tribunal.
Entrevistado 6	É muito importante, eu acho que é importante o contato físico no seu ambiente de trabalho com os demais colegas, mas o teletrabalho também consegue te proporcionar esse contato, com a comunicação funcionando, está tudo certo.
Entrevistado 7	É muito importante, é muito relevante e eu estou muito satisfeita de poder estar em teletrabalho. Muito mesmo. Porque assim eu posso cumprir as minhas prioridades, e passar mais tempo com a minha família e ter uma produtividade legal. Exercer bem uma função no meu trabalho, ter resultados.
Entrevistado 8	Hoje, pra mim, eu considero a relevância justamente por conta do meu filho. E olhando no lado do profissional, eu sei que hoje eu posso não produzir como antes, mas mesmo com o meu filho, eu fiquei em segundo lugar de produtividade. Então assim, dá para fazer. Eu acho que a vantagem é essa, que se a gente focar naquilo ali, nos horários, a produtividade aumenta, então melhora.
Entrevistado 9	Aquela coisa de você poder desenvolver o seu trabalho com eficiência, com a tranquilidade da sua casa sem você ter que se preocupar em levantar três quatro horas antes para estar no seu trabalho pontualmente, sendo que se você faz da sua casa com a mesma responsabilidade e a mesma competência que presencial, não tem porque ser presencial se você pode executar da sua casa com a mesma qualidade.
Entrevistado 10	Se for pra dar uma nota de zero a dez, é dez. O mais importante do teletrabalho é o fato de ter a oportunidade de acompanhar a minha esposa, porque ela trabalha em Campinas, pois passou no concurso em Campinas e o teletrabalho me possibilitou ficar ao lado dela. Eu acho que se não estivesse em teletrabalho eu não estaria mais casado.
Entrevistado 11	Eu acho que é surreal. O Teletrabalho veio inovar e trazer um retorno para a sociedade, atribuindo maior celeridade na tramitação do processo. Tudo acontece em tempo real. O teletrabalho veio para fazer uma mudança positiva.

Pergunta 16 – Para você, quais qualidades individuais são essenciais para o teletrabalhador?

Entrevistado 1	Seria uma pessoa responsável que dedica ao trabalho. E não adianta eu colocar uma pessoa tranquila que vai para casa e não vai fazer, não vai render e não vai trabalhar. O importante é ser uma pessoa responsável que realmente vá trabalhar, pois não é porque ele está em outro ambiente que não vai ter um chefe do lado dele observando ou que não vá bater ponto que aí ele vai se acomodar.
Entrevistado 2	Compromisso e responsabilidade. A pessoa que está em teletrabalho tem que ter compromisso com o órgão onde ela está, com a serventia onde ela está trabalhando e tem que ter responsabilidade, porque muitas vezes, se você não assumir uma postura, trabalhando fora do ambiente institucional, você acaba que não consegue desempenhar bem as funções. Às vezes cumpre os atos, mas os atos não são praticados de uma forma que vai contribuir com o cartório, às vezes são praticadas de alguma forma que até prejudica o trabalho em grupo, então tem que compromisso e responsabilidade.
Entrevistado 3	Ter concentração e compromisso.
Entrevistado 4	É a pessoa ter um equilíbrio na vida, fazendo com que ela entenda que o trabalho e a vida não se misturam. Pessoas que tem um senso de competitividade já mais aguçado, que goste de competitividade, produtividade e que consiga produzir e não necessariamente, estar presente para produzir.
Entrevistado 5	Eu acho que a responsabilidade primeiro, o sentimento de equipe, eu sei que faço parte de uma equipe e que eles pesquisam de mim, então isso é muito importante, você sentir parte do todo. E a organização com o tempo também, é muito importante, pois, se o seu líder te der liberdade e você não tiver responsabilidade, logo você se enforca. Então eu acho que essa responsabilidade é muito importante.
Entrevistado 6	A questão da disciplina, de horário pra você saber tudo, né? No horário da manhã, o horário que você tem que levantar pra começar a trabalhar, questão da alimentação, eu acho que tudo tem que ter a hora certinha. Mesmo que seja em casa, pra gente saber dividir o tempo.
Entrevistado 7	Competência, responsabilidade e basicamente um bom treinamento. Se a pessoa for

	inexperiente, pode dificultar o teletrabalho. Eu já vim com muita experiência, já tinha conhecimento nessa área e não tinha muitas dúvidas, era basicamente a continuação do meu trabalho anterior, já tenho quase quinze anos de experiência no judiciário, então para mim não precisei de muito treinamento, mas eu acho importante ter o treinamento adequado.
Entrevistado 8	O espaço, o ambiente que a gente está conta muito para a gente poder fluir no que está fazendo. Ter uma ventilação adequada, um local adequado, um bom computador, uma boa internet, tudo isso influencia. O ambiente influencia para gente poder trabalhar com qualidade. Tem que ter dedicação, responsabilidade e tem que dominar o assunto, porque você não está ali no presencial para toda hora você ter uma dúvida e ficar perguntando ao colega como se faz. Então você tem que ter o domínio da matéria para estar em teletrabalho.
Entrevistado 9	Responsabilidade, competência e pontualidade e cooperação com os demais que estão junto com você naquele período ali. Acho que para mim é o essencial, para sair com excelência.
Entrevistado 10	Controle emocional é importante, pois tende a causar uma ansiedade muito alta no teletrabalhador. Proatividade, tem que ser uma pessoa que saiba trabalhar de modo eficiente, que tenha uma expertise dos instrumentos de trabalho e da matéria que está trabalhando, porque não adianta uma pessoa querer estar em teletrabalho e não saber operacionalizar o sistema e nem saber a matéria que ela está tratando, pois quando a pessoa erra muito, acaba gerando um retrabalho para a equipe.
Entrevistado 11	Eu acho que é a organização e comprometimento com o seu horário.

Pergunta 17 – Qual o seu grau de satisfação com o teletrabalho?

Entrevistado 1	Totalmente satisfeita. E assim, eu pretendo solicitar mais prorrogação. Eu, e eu fico assim, quando eu tenho que entregar meu relatório eu já fico pedindo pra aceitar e prorrogar mais, por enquanto e até eu passar a fase que eu vivo, porque eu acho que não adianta eles cobrarem da gente um bom serviço se eu estou insatisfeita em casa, se eu estou com problema então não adianta. Eu comecei trabalhar antes da pandemia. Eu estava doente, eu estava cansada, eu estava com problemas e trabalhando e andava setenta e cinco quilômetros e trabalhando. Quando veio essa pandemia pra mim, que assim, Deus me livre, que foi um terror que morreu muita gente. Mas assim, pra mim, pro meu serviço, veio foi uma chance, foi um descanso. Então, para mim, eu acho que esse trabalho é tudo por enquanto.
Entrevistado 2	No caso da minha serventia, o grau de satisfação é alto. Estou bem satisfeito, todas as vezes que eu tive servidores em teletrabalho eles tinham esse compromisso, tinham essa responsabilidade e sempre desempenharam a contento o teletrabalho.
Entrevistado 3	Hoje eu estou com cinquenta por cento. Porque eu estou querendo voltar presencial. Eu acho mais vantajoso trabalhar presencial, justamente porque tem toda a relação com seus colegas de trabalho, porque ali é mais fácil, as pessoas te conhecem e você conhece as pessoas. Para a vida social e para a vida no trabalho.
Entrevistado 4	Hoje estou razoavelmente satisfeito. Porque eu não tenho segurança jurídica, eu ainda não tenho todos os equipamentos necessários para um bom teletrabalho. A chefia ainda não vestiu a camisa do teletrabalho, então eu estou razoavelmente satisfeito. Acredito que se todo esse universo se conspirar para que permita eu trabalhar de forma mais plena, aí consequentemente estarei muito satisfeito. A sociedade precisa amadurecer e permitir que o teletrabalho seja uma ferramenta das relações pessoais, das relações humanas. Quando o teletrabalho estiver nas mãos de pessoas comprometidas, tenho certeza que irá mudar a dinâmica do mundo todo.
Entrevistado 5	É dez. É isso. Sem dúvida.
Entrevistado 6	De zero a dez, dez. Excelente!
Entrevistado 7	É bem alto, oitenta por cento, depende. Com a empresa oitenta por cento, e comigo mesma com setenta por cento. Poderia estar melhor.
Entrevistado 8	Hoje eu estou satisfeita, mas eu daria uma nota oito, não por conta do teletrabalho, mas pela minha situação. Se fosse uma outra situação seria cem por cento satisfeita. Hoje eu não posso dizer que eu estou cem por cento, porque eu não me organizei, mas eu estou me organizando. Mas é muito bom.
Entrevistado 9	De zero a dez pra mim é dez. Realmente quando eu estou em teletrabalho parece que flui até melhor.

Entrevistado 10	Hoje é totalmente insatisfeito pelo fato de ser ameaçado constantemente a voltar e ter cortado o meu regime de teletrabalho.
Entrevistado 11	Ah, meu grau de satisfação é cem por cento.